



UNIVERSIDAD DE PANAMÁ
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO
MAESTRÍA EN PSICOLOGÍA INDUSTRIAL Y ORGANIZACIONAL

PROYECTO DE INTERVENCIÓN

TITULO

**IMPLEMENTACIÓN DE UNA ESTRATEGIA DE RETENCIÓN PARA
DISMINUIR LA ROTACIÓN DE PERSONAL EN UNA FIRMA DE
CONTABILIDAD**

POR KEILY MARISABEL VEGA ACOSTA

JULIO 2012

Dedicatoria

Inicialmente a Dios y a la virgen María Auxiliadora que son mi guía y protección en todos los proyectos que emprendo.

A mis queridos y apreciados padres *Felipa A de Vega* y *Diomedes Vega* por siempre brindarme su apoyo, confiar en mí y ser modelo e inspiración durante mi vida. A ellos dedico mi trabajo final de Maestría porque son ellos quienes me han inculcado a valorar el conocimiento, el trabajo y a esforzarme por lograr mis metas.

A mi hermano *Diomedes Gabriel Vega* quien con su alegría ilumina y da esplendor a mi vida.

Con mucho amor y cariño este trabajo se los dedico a ustedes.

Agradecimiento

A todos los profesores que nos han impartido clases durante la Maestría, porque compartir sus conocimientos y experiencia con nosotros y por ser modelos a seguir, pero especialmente agradezco a los profesores *Miguel Angel Cañizales, Eloy Santos y José Francisco Vega*, por la orientación profesional recibida en el desarrollo de este trabajo y por su compromiso y disposición para aclarar las dudas presentadas y convertirse en aliados estratégicos de este proyecto tan importante en mi vida profesional.

Agradezco también a mis padres por su comprensión y el apoyo brindado en la realización de este proyecto que me permitirá obtener el título de Magister en Psicología Industrial y Organizacional.

Introducción

La rotación de personal es una problemática a la cual se enfrentan la mayoría de las empresas hoy en día, es por este motivo que debemos preocuparnos por identificar las debilidades y fortalezas de la organización a fin de poder trabajar en una oferta competitiva en el mercado y atractiva para los profesionales que buscan más que un trabajo, una oportunidad de crecimiento y desarrollo profesional.

Este proyecto inicia con una fase diagnóstica, en la cual identificamos los principales motivos por los cuales las personas renunciaban a la organización para aceptar oferta laboral en otra empresa, a través de esta fase diagnostica también identificamos los aspectos que los colaboradores perciben como fortalezas de la empresa.

En la segunda fase presentamos una serie de estrategias que tienen el objetivo de disminuir el índice de rotación, especialmente en las unidades de servicio profesional, ya que son estas las áreas críticas, en las cuales actualmente se percibe un gran numero de salidas y se trata de personal calificado que tiene gran demanda en el mercado no sólo de las firmas de Contabilidad, sino también en todo tipo de empresas.

Todas las estrategias planteadas se inician durante la ejecución del proyecto, y seguirán ejecutándose durante todo el año, de manera que las mismas sigan un ciclo continuo en la organización y su vez cambie la percepción que tiene el colaborador del lugar de trabajo

Índice

Capítulo 1 Situación Actual y Problema

1.1 Análisis situacional	1
1.2 Descripción del problema general.	4
1.3 Definición del problema	5
1.4 Justificación de la intervención.	6

Capítulo 2 Bases Teóricas

2.1 Marco teórico	8
-------------------	---

Capítulo 3 Aspectos Metodológicos

3.1 Objetivos Generales y Específicos	22
3.2 Población, muestra y técnica de muestreo, criterios de inclusión/exclusión	23
3.3 Tipo y diseño de investigación: sustentarlo	24
3.3 Planteamiento de hipótesis	24
3.4 Definición conceptual y operacional de variables.	25
3.5 Técnicas de recolección de información	26
3.6 Análisis/modelos estadístico para la evaluación de los resultados.	27
3.7 Fases generales del proyecto	27

Capítulo 4 Resultados y discusión

4.1 Resultados y discusión de la fase Dx.	29
4.2 Resultados y discusión de la implementación: pre-test	42

Conclusiones	47
---------------------	-----------

Recomendaciones	48
Bibliografía	49
Anexos.	52
Cronograma de actividades	53
Presupuesto	54
Pruebas/cuestionarios/instrumentos	55
Modelo de Competencias	.61
Plan de Carrera	.65
Beneficios	71
Programa de Mentoring	72
Programa de Capacitación	79
Graficas	.86

CAPÍTULO I

SITUACIÓN ACTUAL DEL PROBLEMA

1.1. Análisis Situacional:

a) Historia de la Empresa.

La Empresa es una Firma de Contabilidad y Auditoría que inicio producto de la fusión de Firmas de Norteamérica y países de Europa.

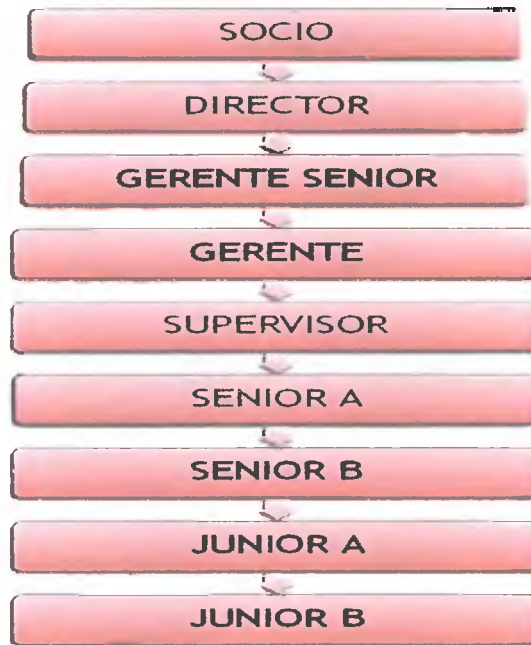
Ofrece a nivel mundial servicios de Contabilidad, Auditoría y consultorías en aproximadamente 115 países.

b) La estructura de la Firma está compuesta por personal profesional en su mayoría contadores y auditores que conforman las cinco unidades de servicio, siendo estas las siguientes.

- Auditoría
- Outsourcing
- Finanzas Corporativas
- Consultorías
- Impuestos

Cada una de estas unidades de servicio esta liderada por un socio, y a este le responde un staff conformado por Gerentes, Senior y Junior.

En el siguiente esquema se ilustra la estructura y los diferentes niveles que existen en cada una de las posiciones, los cuales están directamente relacionados con experiencia, conocimientos y formación.



d). Misión y Visión:

Visión: “Ser la firma líder en proveer servicios profesionales que brindan valor agregado a nuestros clientes”.

Misión: “Contribuir a que nuestros clientes logren sus objetivos corporativos, utilizando metodologías innovadoras, la experiencia, conocimiento y habilidades de nuestros profesionales”.

e). Objetivos Estratégicos:

- Ser empleador predilecto: convertirse en cada uno de los países donde está presente en la empresa modelo, que sea un lugar que las personas buscan

para trabajar por su modelo de recompensa o compensación, oportunidad de desarrollo profesional y buen ambiente de trabajo

- Cercanía con el Cliente: hace referencia a la posibilidad de estudiar el cliente, conocer en detalle su necesidad y darle respuesta en base a su situación particular. Hacer sentir al cliente especial y estar cerca de él siempre que lo necesite.
- Excelencia global: ofrecer un servicio de alta calidad, de acuerdo a los estándares que señala la Firma a nivel Internacional

f) Área de Intervención: Las áreas de intervención seleccionada son inicialmente las áreas de servicios (Auditoría, Outsourcing e Impuestos, por ser estas las tres áreas con mayor índice de rotación y además por ser las áreas que serán consideradas en el desarrollo de un plan de carrera.

Adicionalmente estas tres áreas comprenden más del 70% de la población de la Firma y está compuesta por profesionales que tienen una gran demanda en el mercado.

1. 2 Descripción del Problema:

La rotación es un problema que enfrentan todas las organizaciones, ya que los tiempos han cambiado, mientras que antes las empresas eran buscadas por los candidatos, son ahora las empresas quienes tienen que elaborar toda una campaña similar a la que realiza marketing para captar clientes a fin de venderse como una empresa ideal para trabajar

Los profesionales cada vez tienen mayor acceso al conocimiento, constantemente se actualizan y se están preparando y son críticos al momento de elegir un lugar para trabajar, más que una simple compensación salarial buscan oportunidades de desarrollo, retos profesionales, autonomía para hacer cambios y ambientes saludables y a la vez competitivos.

En el caso específico de la Firma tenemos personal muy joven de la generación Y / Z, con mucho potencial, que necesita que le ofrezcamos oportunidades de desarrollo, y por otro lado ejecutivos que buscan fortalecer sus competencia de líderes, ya que la organización necesita Gerentes y Socios que sean capaces de asumir riesgos, emprendedores globales, conocedores de la tecnología, con sentido común y capaces de inspirar a su gente.

Estamos en el momento indicado para tomar acciones ya que la Firma necesita reforzar su cantera de talentos más rápido que las otras empresas, quienes están constantemente en una competencia por captar el mejor talento para sus organizaciones.

1.3 Definición del Problema:

Históricamente las Empresas concentran mayor atención en el proceso de reclutamiento y selección e invierten grandes sumas de dinero, sin embargo después de este proceso viene la parte más importante mantener al colaborador satisfecho y lograr su permanencia en la empresa. Permitir que el mismo se desarrolle y contribuya al crecimiento de la empresa. Es por esto que en esta investigación hemos decidido dar respuesta al siguiente problema de investigación

¿Cómo influye la implementación de una estrategia de retención en la disminución de la rotación del personal en una Firma de Contabilidad?

1.4 Justificación de la Intervención:

La rotación de personal, es la consecuencia de factores internos o externos en la organización sobre la actitud y el comportamiento del personal. Dentro de los factores externos podemos citar la situación de oferta y demanda de Recursos Humanos, y entre los factores internos que ocurren en la organización podemos mencionar la política salarial de la organización, el clima laboral y la oportunidad de crecimiento o desarrollo de carrera que el colaborador perciba que tiene.

La intervención es totalmente necesaria, ya que la Firma necesita disminuir los índices de rotación principalmente en las unidades de servicio, a fin de mantener estabilidad en los equipos, lograr desarrollar el plan de carrera y el plan de sucesión siendo estos objetivos del plan estratégico de la organización para los próximos cinco años.

Adicionalmente para alinearse al objetivo estratégico ser el empleador predilecto es necesario hacer cambios en diferentes aspectos que afectan directamente la motivación y satisfacción del personal dentro de la Firma.

Por otro lado en el país existe una fuerte competencia y demanda por los profesionales de Contabilidad y Auditoría y el resto de las firmas trabajan permanentemente en la renovación de los programas de incentivos y elaboración de propuestas de valor para sus colaboradores a fin de captar y retener a los mejores.

Con el presente trabajo de investigación pretendemos encontrar las causas fundamentales de la rotación de personal en la organización, motivadas por el hecho de que en estos momentos la rotación constituye un problema en muchas de las empresas y particularmente en las que ofrecen servicios de Contabilidad, ya que en el mercado la demanda de profesionales de esta área es muy alta vs la cantidad de profesionales con experiencia y formación académica avanzada que hay disponibles para considerar.

El departamento de Recursos Humanos y los directivos de la Empresa considera necesario investigar los motivos por los que el personal toma la decisión de renunciar con el fin de diseñar una estrategia de Retención que permita.

- Retener el talento humano valioso para la organización
- Lograr mayor estabilidad en el equipo de profesionales
- Aumentar el sentido de pertenencia y compromiso
- Contribuir al logro del plan estratégico que involucra un plan de sucesión para los socios, directores y gerentes.

CAPITULO II:

MARCO TEORICO

Según bibliografía consultada hemos podido percibir que, hace menos de diez años, iniciaron las investigaciones sobre estrategias para retener personal y desde 1910, las empresas iniciaron su preocupación por la medición de rotación, realizándose las primeras investigaciones sobre este tema en Estados Unidos.

Desde ese momento las empresas de diferentes países se preocupan por realizar una medición constante de su índice de rotación de manera que se puedan identificar cuales son las áreas en las cuales hay mayor movimiento de personal y determinar las posibles causas de este fenómeno en dichas áreas

Estudios sobre rotación de personal señalan que la mayor parte de la población busca con frecuencia cambiarse de trabajo. Por ejemplo en la última investigación que realizó la Firma de Recursos Humanos Bumeran señalo que el 45% del personal permanecerá menos de seis meses en su empleo. Mientras que 16.15% mantendrán su trabajo entre seis meses y un año y sólo el 11.80% estima quedarse más de cinco años trabajando donde lo hace ahora. Es por esto que las empresas actualmente deben invertir en conocer a sus empleados, conocer que los motiva para quedarse trabajando en la empresa.

En el caso de nuestro país donde actualmente hay mucha demanda de ofertas de trabajo, es también este un factor que influye en la alta rotación de personal. Ya que

el profesional tiene opciones de acceder a un mejor salario, mejores beneficios, posiciones que tal vez representan un mayor reto profesional y oportunidad de ganar nuevos conocimientos y experiencias.

Según Velásquez (2005), las principales razones por las que los trabajadores piensan en cambiar de rumbo antes de cumplir un año en la empresa para la que trabajan son:

- 1) Que el empleado haya tomado el empleo mientras encontraba algo mejor simplemente por urgencia de un ingreso
- 2) Que no se identifique con la cultura de la organización y/o con el liderazgo.
- 3) Que alguna promesa no se haya cumplido y se sienta defraudado.

Adicionalmente es importante mencionar que la rotación de personal implica costos muy representativos para la empresa, que pueden ser Primarios, secundarios y terciarios:

Costos Primarios de la rotación de personal: se relacionan directamente con el retiro de cada empleado y su reemplazo por otro, incluyen:

- Costo de reclutamiento y selección
- Costo de registro y documentación
- Costo de ingreso
- Costo de desvinculación

Costos Secundarios de la rotación de personal: Abarcan aspectos intangibles, difíciles de evaluar en forma numérica porque sus características son cualitativas en su mayor parte.

Están relacionados de manera indirecta con el retiro y el consiguiente reemplazo del trabajador y se refieren a sus efectos colaterales inmediatos de la rotación.

- Efectos en la producción
- Efectos en la actitud de personal
- Costo extra laboral
- Costo extra operacional.

Los cálculos de los costos primarios y secundarios de la rotación de personal podrían aumentar o disminuir, de acuerdo con los niveles de los intereses de la organización. Lo importante de estos datos es la toma de conciencia de los dirigentes de las organizaciones sobre los efectos profundos que la rotación de personal produce en la organización, comunidad e individuo

Costos Terciarios de la Rotación de Personal· se relacionan con los efectos colaterales mediatos de la rotación, que se manifiestan a mediano y a largo plazo. En tanto los costos primarios son cuantificables y los costos secundarios son cualitativos, los costos terciarios son sólo estimables·

- Costo de inversión extra:

Aumento proporcional en las tasas de seguros, mantenimiento y reparaciones con respecto al volumen de producción (reducido ante las vacantes o a los recién ingresados); Aumento de salarios pagados a los nuevos empleados y ajustes al resto.

- Pérdidas en los negocios:

Se reflejan en la imagen y en los negocios de la empresa, ocasionadas por la falta de calidad de los productos o servicios prestados.

La Rotación es una preocupación a la que actualmente se enfrentan muchas empresas ya que en la mayoría de los casos las mismas invierten grandes sumas de dinero en procesos de reclutamiento, selección y capacitación y después de un tiempo es posible que toda esta inversión se pierda cuando el colaborador toma la decisión voluntaria de terminar su relación laboral con la empresa. Pero cómo es definida la rotación de personal?. La rotación es el retiro permanente del colaborador de la organización. El mismo puede responder a una decisión voluntaria del trabajador o por el contrario ser una decisión del patrono.

Es posible que en algunas ocasiones las personas que salen de la empresa sean aquellos que no habían demostrado un desempeño satisfactorio o superior al satisfactorio. Sin embargo estudios han demostrado que estos casos son minoría y por el contrario la mayoría de las personas que renuncian es talento humano muy valioso para la organización, el cual ha demostrado un desempeño satisfactorio.

El término de rotación de recursos humanos se utiliza para definir la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; esto significa que el intercambio de personas entre la organización y el ambiente se define por el volumen de personas que ingresan en la organización y el de las que salen de ella. Por lo general, la rotación de personal se expresa mediante una relación porcentual entre las admisiones y los retiros con relación al número promedio de trabajadores de la organización, en el curso de cierto

período. Casi siempre la rotación se expresa en índices mensuales o anuales con el fin de permitir comparaciones, para desarrollar diagnósticos, promover disposiciones, inclusive con carácter de predicción.

La fluctuación laboral refleja los movimientos de entradas y salidas definitivas de trabajadores en una organización durante un período de tiempo .Las salidas pueden ser por diversas causas pero podemos agruparlas de la forma siguiente:

1. Bajas biológicas son aquellas salidas relacionadas con el término de la vida laboral de las personas también denominadas bajas inevitables.
2. Bajas socialmente necesarias.
3. Bajas por motivos personales.
4. Bajas por motivos laborales depende de la organización
5. Bajas por decisión de la propia Empresa

Las salidas que ponen de manifiesto una ineficiente gestión de los recursos humanos son las relacionadas con los motivos personales y laborales aunque en algunas de nuestras organizaciones existe una tendencia a reflejar estas salidas como decisión del trabajador ocultando el verdadero motivo de las salidas, tergiversando así la situación real , en otros casos es el propio trabajador el que oculta el motivo real de su salida con el único fin de poder marcharse lo mas rápidamente posible y de esta forma no perder el nuevo empleo que ha encontrado.

Se dice que la rotación o fluctuación puede ser real o potencial, la primera es la salida consumada ante lo cuál no se puede tomar ninguna medida pues el trabajador ya se ha marchado, el segundo tipo de salida está relacionada con el deseo latente del trabajador de marcharse el cuál no se ha hecho efectivo por no haber encontrado aquél empleo que reúna los requisitos que está buscando y que se corresponda con las expectativas que esa persona tiene.

El estudio de la fluctuación potencial pone al descubierto los motivos por los cuales algunas personas desean marcharse de la organización y conociendo los mismos se puede trabajar en la búsqueda de soluciones y lograr que esos trabajadores no causen baja de la organización pues en la mayoría de los casos constituyen los más capaces y calificados.

¿Cuáles son las causas más frecuentes que provocan la rotación o fluctuación laboral en nuestras empresas?

Una de las causas más comunes que desde el punto de vista laboral han aumentado la rotación laboral en nuestras organizaciones en los últimos años es la relacionada con el contenido del trabajo y los salarios cuando esta relación no se corresponde, el trabajador tratará de buscar una solución a esta situación dentro o fuera de su centro laboral, según sea posible aunque en nuestro país existe un sistema de tarifas que establecen que trabajos iguales reciben retribuciones iguales, esta relación puede vulnerarse por una serie de beneficios adicionales que pueden hacer que determinados tipos de trabajos sean más ventajosos y atractivos que otros , de ahí el éxodo que se

ha producido en la última década hacia los llamado sectores emergentes en la economía como lo es el turismo

Otra de las causas que comúnmente reflejan las investigaciones relacionadas con las salidas de los trabajadores son las condiciones laborales. Cuando el ambiente laboral donde el trabajador desempeña su labor no es el más adecuado hace que este se sienta insatisfecho y en casos extremos conduce a la rotación laboral

Otra causa está relacionada con el sistema de estimulación moral y material vigente en la empresa que hace que los trabajadores se desmotiven y decidan marcharse de la misma.

Otro motivo que aducen los trabajadores es que consideran que el sistema de pago vigente no se corresponde con el esfuerzo realizado y con los resultados obtenidos sobre todo en trabajos manuales y altamente monótonos.

En algunos casos también se reflejan las pocas posibilidades de superación y promoción que les brinda la entidad y también inconformidad con los métodos y estilos de dirección Así como los escasos beneficios, servicios y prestaciones que se les brindan por pertenecer a la entidad en cuestión.

Ahora bien la rotación no es mala para la empresa ya que la entrada de nuevas personas a la organización permite incorporar talento profesional valioso que se ajuste a sus necesidades específicas, pero este deja de ser buena cuando las salidas y entradas son muy frecuentes.

En el presente trabajo buscamos identificar cuáles son las causas que influyen en la rotación laboral para posteriormente diseñar una estrategia de retención de colaboradores que permita potenciar el recurso más valioso de la empresa, sus colaboradores

Al consultar la bibliografía podemos identificar que existen múltiples factores que influyen en la rotación de personal y que estos pueden estar relacionados con la motivación intrínseca o extrínseca que tenga el colaborador. También influye el proceso de selección en el cual se debe identificar a la persona que realmente tiene las competencias para desarrollarse en el puesto y para adaptarse al ambiente organizacional.

Otro aspecto importante que debemos señalar es que el proceso de retención debe ser desarrollado como una medida preventiva que logre mayor estabilidad y no como una medida de reacción cuando se presenta la renuncia del colaborador.

En años anteriores se podía observar que las personas se establecían por gran cantidad de años en la empresa, sin embargo antes no existía la competencia que existe entre las diferentes empresas para retener el mejor equipo profesional. Al tener las personas mayores opciones para elegir un lugar donde trabajar, las empresas deben mantenerse competitivas y ofrecer un paquete de compensación atractivo, además de esforzarse por mantener un clima laboral agradable.

Adicionalmente un programa de capacitación y oportunidad de desarrollo de carrera, al igual que un plan de sucesión son aspectos muy valorados porque ponen énfasis en

el desarrollo profesional del colaborador. No debemos olvidar que cuando hablamos de retención nos referimos a lograr que la gente sienta que está en el lugar correcto, que en ese lugar se está dando lo mejor de sí y que se está recibiendo lo mejor que se puede recibir. Sentir que el proyecto donde se está invirtiendo cada minuto “vale la pena”. Sentir que se está vivo, porque se está soñando y esos sueños se están convirtiendo en realidad. Sentir profunda satisfacción por lo que se ha hecho, por lo que se está haciendo y porque el futuro, nuestro futuro, es algo que tenemos que hacer juntos ¹

Por todo lo antes expuesto es necesario explicar las diferentes estrategias que se pueden implementar para retener al recurso humano, tan valioso para la empresa.

Inicialmente podemos mencionar que el principal estudio que hace referencia al concepto de retención es el realizado por Fitz-enz, quien señala que existe diferencia entre lo que atrae a una persona para tomar la decisión de laborar en una empresa, lo que la retiene y lo que la mantiene en la misma.

Al referirse a los aspectos que lo atraen hacia una empresa hace mención de todo lo que tiene que ver directamente con la posición como lo es la compensación, los beneficios y la estabilidad de la Empresa. Cuando habla de los retentores hace mención de los estilos de liderazgo, lo cual abarca variables como desarrollo, comunicación y compensación. Mientras que en la parte de expulsores nos hablan

¹ Cravino, Luis María (2003) Un trabajo Feliz, Grupo Editorial Temas Argentina

también de estilos de liderazgo y lo relaciona con variables como crecimiento laboral y salarial, horario extendido, estabilidad de la Empresa.²

“Que una persona se vaya de la empresa, es siempre un tema para considerar, pero no para dramatizar. Es absolutamente inconveniente crear sistemas para retener a la gente más allá de su voluntad. Si alguien se quiere ir, pero no se va porque tiene un premio importante para cobrar en el futuro, probablemente se quede, pero su motivación y compromiso serán esencialmente bajos”

Cravino (2003) describe en su libro Un Trabajo Feliz el hexágono para la retención, el cual incluye los siguientes aspectos

RUMBO: La principal causa de desmotivación laboral es no saber qué se debe hacer y cómo se debe hacer”

LIDERAZGO: “Los líderes tienen que crear campos de fuerza, imanes que atraigan el talento en lugar de tener empleados permanentes que chupan de la empresa”

AMBIENTE: Imaginemos que organiza una fiesta para sus mejores amigos, ¿de qué dependerá que sea o no la mejor fiesta de su vida? La comida y la bebida no son lo más importante, lo que importará más será a *quién invita y qué hace para lograr un buen clima.*

DESARROLLO: Los Gerentes deben ser responsables por el desarrollo del talento de sus colaboradores

² Phillips, Jack (2005) Invertir en el Capital Humano, Editorial Deusto, España

PERSONALIZACIÓN: ¿Cómo puede alguien dirigir a otras personas si no las conoce, si no sabe cuál es su estilo, su motivación, su situación personal? “Lo mejor que puede hacer un jefe es hacer que cada quien se sienta a gusto siendo como es”.

ENGAGEMENT: “El engagement es una intensa emoción y una conexión emocional que tiene un empleado con relación a su trabajo, sus compañeros, su jefe y su organización, y que le permite desarrollar una influencia y esfuerzo adicional y voluntario para alcanzar y superar objetivos específicos y superiores”. Cuando alguien se incorpora a una empresa empieza a construir ilusiones, sueños y esperanzas. Por eso, no se puede atraer, retener y motivar a las personas sino a través del fortalecimiento del contrato emocional.

Ahora bien por qué es necesario una estrategia de retención: porque en un entorno empresarial en continuo cambio, es importante para una compañía crear una base laboral económica, sostenible y estable, y disponer de personal motivado, fiable y responsable es vital para este fin

Adicionalmente hay una relación directa entre el mantenimiento de los empleados en sus puestos y los costes ocultos como pérdida de ventas, descenso de la productividad, deserción de clientes y moral laboral.

Los empleados que cobran por horas le cuestan a la compañía hasta la mitad de un salario anual si abandonan el empleo.

Cada directivo o técnico que renuncia le cuesta a la empresa hasta 18 meses de su salario.

Una tasa alta de rotación de personal suele reflejar la misma insatisfacción que causa el absentismo laboral.

Cuando una organización ofrece alternativas reales y consistentes de crecimiento, es factible disminuir la salida de personas valioso, ya que las alternativas de crecimiento son mecanismos de retención.³

El talento responde a multitud de definiciones. En el sentido más práctico, el talento es un recurso escaso localizado en las personas que cuentan con la capacidad de obtener resultados que den valor a la empresa en un determinado entorno, ya que cuentan con un conjunto de aptitudes o destrezas sobresalientes respecto de un grupo para realizar una tarea determinada de forma exitosa.

Otros autores dan una definición matemática de lo que es el talento, presentando la fórmula como la suma del capital intelectual, más el emocional; aportando ambos, en su conjunto, un valor añadido a la organización. Por tanto los componentes del talento son muchos. las experiencias, el aprendizaje, la capacidad de adaptación, el liderazgo, la proactividad, los conocimientos, las habilidades y competencias, la motivación, los intereses vocacionales, las aptitudes personales y sociales

³ Zepeda, Fernando (2002) Psicología Organizacional Editorial Pearson

Se trata de un compendio de factores psicosociales que, en su justa alineación con las expectativas de la empresa, confluirán en prácticas de éxito dentro de la organización.

Es necesario aclarar que el talento, no es necesariamente ni de forma aislada, la inteligencia, los títulos académicos, ni el tener una capacidad o característica concreta; es, en su conjunto, la capacidad de una persona de añadir valor a su organización.

En el siguiente gráfico se representa como el desarrollo del Talento juega un papel importante en el crecimiento de la empresa y en la motivación de la gente, al igual que en su decisión final de permanecer en la empresa.



Cada uno de los aspectos mencionados deben ser considerados en la definición de una estrategia integral que responda a las necesidades específicas de la empresa. De manera

que a su vez se logre el desarrollo del talento profesional y su crecimiento en la organización.

CAPITULO III

ASPECTOS METODOLÓGICOS

3.1 OBJETIVOS GENERALES Y ESPECÍFICOS:

Los objetivos generales de esta investigación son:

- a. Identificar los motivos que influyen en la rotación del personal en una Firma de Contabilidad.
- b. Desarrollar un plan estratégico que permita la retención de personal en una Firma de Contabilidad.

Los objetivos específicos de la investigación son:

- a. Estudiar los principales motivos que influyen en la rotación de personal en una Firma de Contabilidad.
- b. Clasificar los motivos que se mencionan con mayor frecuencia que influyen en la rotación de personal en una Firma de Contabilidad.
- c. Diseñar una estrategia que contribuya a la disminución de la rotación de personal en una Firma de Contabilidad.
- d. Comunicar la nueva estrategia de retención de personal dentro de la Organización.

- e. Implementar la nueva estrategia de retención de personal en una Firma de Contabilidad

3.2 POBLACION Y MUESTRA

DESCRIPCIÓN DE LA POBLACIÓN:

La población la constituyen 73 colaboradores distribuidos de la siguiente manera:

Auditoría	29
Outsourcing	16
Tax y Legal Tax	12
Advisory	5
Unidad de Apoyo	11
Total	73

DESCRIPCIÓN DE LA MUESTRA:

La muestra en la fase de diagnóstico la constituyen todos los colaboradores que presentaron su renuncia entre el mes de enero 2011 y el mes de marzo 2012, ya que utilizaremos la información que ellos proporcionaron en la entrevista de salida.

TECNICA DE MUESTREO: No se aplico técnica de muestreo ya que la entrevista se aplica a todas las personas que salen de la Firma, es decir a toda la población y no a una muestra de ella.

CRITERIOS DE INCLUSION Y EXCLUSION:

Los criterios de inclusión son los siguientes:

- Colaborador de la Firma de Contabilidad que haya presentado su renuncia entre el mes de enero 2011 y marzo 2012

Los criterios de exclusión son los siguientes:

- Personal cuyo motivo de salida haya sido despido o terminación de contrato

3.3 TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN:

Este estudio es de tipo transversal ya que realizara la medición en un solo momento del tiempo.

El diseño que corresponde a este estudio es Univariado, ya que se realizará una sola medición al inicio de la investigación y en base a los resultados obtenidos se desarrollara la estrategia de intervención.

3.4 PLANTEAMIENTO DE HIPÓTESIS:

Para esta investigación planteo la siguiente Hipótesis de Investigación:

“La implementación de una estrategia de retención disminuirá el índice de rotación del personal en una Firma de Contabilidad”.

3.5 DEFINICIÓN CONCEPTUAL Y OPERACIONAL DE VARIABLES

VARIABLE DEPENDIENTE· ROTACION

Definición Conceptual. es la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; esto significa que el intercambio de personas entre la organización y el ambiente se define por el volumen de personas que ingresan en la organización y el de las que salen de ella.

Definición Operacional Por lo general, la rotación de personal se expresa mediante una relación porcentual entre las admisiones y los retiros con relación al número promedio de trabajadores de la organización, en el curso de cierto período. Casi siempre la rotación se expresa en índices mensuales o anuales con el fin de permitir comparaciones, para desarrollar diagnósticos, promover disposiciones, inclusive con carácter de predicción

VARIABLE INDEPENDIENTE. ESTRATEGIA DE RETENCIÓN

Definición Conceptual· aquella “acción colectiva orientada en una dirección común para alcanzar metas previamente establecidas” (Mintzberg, citado en Karlöf, 1993)
Y siguiendo con el mismo autor: “Con más precisión podríamos decir que la estrategia es un proceso integrado por acciones destinadas a alcanzar metas específicas” (Karlöf, 1993)

De la definición se desprende que no puede existir una estrategia si previamente no se han establecido las metas u objetivos, entendidos éstos como los logros que se desean alcanzar los cuáles funcionan como parámetro para la evaluación del progreso y el desempeño de la organización (Thompson, 2004) Teniendo claridad hacia ¿dónde se quiere llegar? se podrán establecer acciones que permitan, siguiendo el camino establecido (planeación), obtener o alcanzar los objetivos previamente señalados.

Definición Operacional: Las estrategias de Retención se evalúan a través de las respuestas que dieron los colaboradores en la entrevista de salida donde mencionaron los motivos por los cuales se cambiaban principalmente de trabajo, es decir las áreas en las que la Firma debía trabajar para retener a su personal.

3.6 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

La información se recolecta a través de una entrevista de salida, la cual se aplica a las personas que presentaron renuncia. Dicha entrevista está compuesta por preguntas abiertas y cerradas que median los siguientes factores:

- Motivos de salidas
- Evaluación del desempeño
- Cumplimiento de expectativas
- Relación con supervisor

- Clima Laboral
- Compensación laboral

La entrevista se encuentra adjunta en el anexo No 3

3.7 ANÁLISIS/MODELOS ESTADÍSTICO PARA LA EVALUACIÓN DE LOS RESULTADOS

En este proyecto se utilizó estadística descriptiva para presentar los resultados de las entrevistas de salida aplicadas al personal que dejó la firma entre enero 2011 y marzo 2012.

3.8 FASES GENERALES DEL PROYECTO

3.8.1 Fase Diagnóstica:

En esta fase realizamos la aplicación de la entrevista de salida a todos los colaboradores que presentaron renuncia entre el mes de enero 2011 y marzo 2012.

El análisis de los datos nos permitió identificar tres áreas claves de intervención que son:

- Liderazgo
- Desarrollo de Carrera
- Beneficios

3.8.2 Fase de creación del programa/intervención

En base a las tres áreas identificadas como claves para el desarrollo de la intervención se desarrollan las siguientes acciones.

- Elaborar el documento que define las competencias técnicas y de desarrollo personal por cada nivel y unidad de servicios
- Elaborar el programa de capacitación para el desarrollo de competencias personales por cada uno de los niveles de la estructura señalada por la Organización.
- Elaborar las políticas de Mentoring que serán implementadas para el desarrollo del programa de Mentoring, el cual busca desarrollar líderes y ayudar a los colaboradores a lograr el desarrollo profesional según los tiempos esperados y cumplir con el plan de carrera.
- Elaborar la nueva política de Beneficios que estará incluida en la política de compensación laboral

3.8.3 Fase de implementación de la Intervención

La fase de implementación de la intervención se desarrolla en tres niveles.

- Comunicación inicia con la comunicación al personal de las competencias técnicas y no técnicas que cada colaborador debe tener y desarrollar en cada uno de los niveles por unidad de servicios. Adicionalmente comunicar las herramientas que serán utilizadas para el cumplimiento del plan de carrera que son el programa de capacitación y el programa de Mentoring

Esta fase se desarrollo durante el mes de Abril

- **Implementación**

Una vez culminamos la fase de comunicación, se inicia el programa de capacitación para todo el personal en el mes de junio y el entrenamiento para Mentores, para luego proceder con el inicio del programa de Mentoring.

- **Seguimiento:**

El seguimiento se desarrolla durante todo el año, y permite realizar las modificaciones que sean necesarias para lograr mejores resultados. El seguimiento se realizará a través de evaluaciones periódicas a todo el personal de la Firma.

CAPÍTULO IV Resultados y Discusión

4.1 Resultados y discusión de la fase Diagnostica.

En la fase diagnóstica evaluamos los motivos por los cuales el personal deja la Firma, con el objetivo de poder implementar una estrategia que diera respuesta a aquellos aspectos que reflejan debilidades para la Organización.

A continuación presentare los cuadros y tablas que resumen los resultados de las entrevistas aplicadas.

CUADRO 1
DATOS DEMOGRAFICOS

	Frecuencia	Porcentaje
Audidores	32	44
Contadores	12	16
Consultores	5	7
Audidores Tributarios	2	3
Planilla	4	5
Áreas de Soporte	16	22
Área Legal	2	3
TOTAL	73	100

De un total de 73 personas entrevistadas que representan el 100 % de las renunciadas que se dieron en el periodo del estudio, el 44% era auditores, 16 % contadores del equipo de Outsourcing, 7 % consultores, 3% auditores tributarios, 5 % oficiales de planilla Outsourcing, 22 % corresponden a las áreas de soporte (Tecnología, Marketing, Administración, Finanzas y Recursos Humanos). Estos resultados corresponden con el tamaño de la población que existe actualmente en cada una de estas unidades de servicio, siendo las dos más grandes en número de personal Auditoria y Outsourcing respectivamente.

CUADRO NO. 2
LO QUE MÁS ME GUSTA DE MI TRABAJO

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Aprendizaje	23	32
Trabajo en equipo	9	12
Equipo de trabajo	8	11
Gusto por el trabajo realizado	8	11
Mantenerse actualizado	7	10
Gusto por la especialidad	7	10
Buen ambiente laboral	6	8
Apoyar al cliente	2	3
Capacitaciones	1	1
No contesto	2	3
Total	73	100

De un total de 73 personas entrevistadas que representan el 100 %, se percibe que los tres factores mas valorados por el personal al momento de su salida son: aprendizaje (32%), Trabajo en equipo (12 %), gusto por el trabajo realizado (11%). Es decir que para los entrevistados es importante la oportunidad que su trabajo les ofrece de poder aprender cosas nuevas de su trabajo diario y de las experiencias del día a día, que refuercen su crecimiento profesional. Adicionalmente se percibe como importante la oportunidad de trabajar en equipo y pertenecer a un grupo, lo cual es una necesidad de toda persona,

sentirse que pertenece a un grupo y que es una pieza importante del mismo, además de que permute la formación de lazos y apego emocional con los compañeros de trabajo.

Sin embargo las capacitaciones y el ambiente laboral fueron aspectos considerados en menor medida como motivos valorados dentro de la organización. Lo cual nos permite predecir que son aspectos en los que se debe trabajar con el objetivo de que se cambie la percepción que tiene el personal sobre los mimos.

En el caso de las capacitaciones es necesarios que sean más frecuentes, que estén ajustadas al nivel que cada colaborador tiene en la organización y que respondan a una necesidad específica (desarrollo de una competencia en particular).

En relación al ambiente de trabajo es un aspecto que se ve afectado por múltiples causas: relación con compañeros de trabajo, relación con superiores, comodidad ofrecida por el espacio físico, herramientas de trabajo, oportunidades de desarrollo profesional, compensación entre otros. Por lo que se debe revisar en que nivel estamos en cada uno de ellos y como podemos mejorar.

CUADRO NO. 3
MOTIVOS DE SALIDA

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Estudios	4	5
Falta de Apoyo de líder	1	1
Ambiente de trabajo hostil	1	1
Diferencias con Jefe	5	7
Calidad de Vida	14	19
Mejor oferta laboral	26	36
Oportunidad de hacer carrera	18	25
Enfermedad de familiares	3	4
Motivos personales	1	1
Total	73	100

De un total de 73 personas entrevistadas, las cuales representan el 100%, se percibe que los tres factores mencionados con mayor frecuencia como causa de renuncia son Mejor oferta laboral (36%), oportunidad de hacer carrera (25 %), y calidad de vida (19%).

Mejor oferta laboral fue descrito como sinónimo de mejor compensación salarial (salario más beneficios), lo cual efectivamente es un aspecto en el cual l afirma debe trabajar, ya

que a pesar de que fueron revisados los salarios y modificada la escala, la política de beneficios es muy limitada y en su mayoría se concentra en el personal de nivel gerencial. La oportunidad de hacer carrera se pueda estar viendo limitada por no existir un plan de capacitaciones técnicas bien detalladas que den respuesta a la necesidad de constante formación en cada uno de los niveles.

La calidad de vida de los colaboradores se afecta porque el trabajo en una firma de contabilidad demanda mucho tiempo sobre en todo al momento de los cierres fiscales y esto afecta la vida familiar, personal y los estudio, y en su mayoría no se percibe equilibrio entre vida personal y laboral.

CUADRO NO. 4
RELACIÓN CON SUPERVISOR DIRECTO

	Frecuencia	Porcentaje
Distante	2	3%
Mala	5	7%
Regular	3	4%
Buena	38	52%
Excelente	24	33%
No contesto	1	1%
Total	73	100%

De un total de 73 personas que representan el 100 %, el 85 % evaluó la relación con su supervisor directo entre excelente y buena. Es decir que el motivo de salida en estos casos no esta primordialmente asociado a la relación de trabajo con el jefe o el líder el equipo.

Sin embargo es importante mencionar que un 3% y 7% la percibe como distante y mala respectivamente y aunque estos resultados no muestren mayoría para nosotros es necesario identificar los motivos por los cuales algunos supervisores no establecen una buena relación con su equipo de trabajo.

CUADRO NO. 5

LAS RESPONSABILIDADES FAMILIARES SON MOTIVO PARA DEJAR LA FIRMA

	Frecuencia	Porcentaje
Si	18	25%
No	55	75%
Total	73	100%

De las 73 personas entrevistadas que representan el 100 % de la población, el 25 % de los entrevistados menciona que las responsabilidades familiares si son un motivo para dejar la firma vs un 75 % que dice que no lo es. Siendo este un factor que no determina la decisión de renunciar en la mayoría de los casos.

Podemos percibir que en la mayoría de los casos que mencionaron las responsabilidades familiares como un motivo para renunciar, este correspondía a mujeres jóvenes con hijos pequeños, en su mayoría menores de 5 años.

CUADRO NO. 6
EVALUACION DEL DESEMPEÑO Y EXPECTATIVAS

	Responsabilidades explicadas		Entrenamiento y orientación		Evaluación de su desempeño		Metas y objetivos		Declaraciones inesperadas		Las asignaciones fueron justas		Recibi orientación sobre la Firma	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Si	65	89%	60	82%	52	71%	48	66%	14	19%	55	75%	1	1%
No	8	11%	10	14%	16	22%	16	22%	48	66%	14	19%	67	92%
No C	0	0%	3	4%	5	7%	9	12%	10	14%	2	3%	4	5%
N/A	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	1	1%	2	3%	1	1%
Total	73	100%	73	100%	73	100%	73	100%	73	100%	73	100%	73	100%

En este cuadro podemos observar que en las siete preguntas relacionadas a evaluación del desempeño y cumplimiento de expectativa la mayoría de los entrevistados las evalúan de forma positiva y consideran que se están cumpliendo con la asignación y explicación de responsabilidades, asignación de objetivos y metas y orientación sobre el trabajo y sobre la Firma.

CUADRO NO. 7

RELACIONES DE TRABAJO

	Comunicación y Escucha		Accesibilidad		Super. se apego a reglamentos		Trato con los empleados		Admitir Errores		Consejo y reconocimiento		Resolución Disputas		Entrenamiento o Adicional	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Mala	2	3%	2	3%	2	3%	3	4%	5	7%	3	4%	4	5%	3	4%
Regular	8	11%	8	11%	7	10%	13	18%	9	12%	10	14%	12	16%	13	18%
Buena	36	49%	29	40%	36	49%	29	40%	37	51%	35	48%	31	42%	30	41%
Excelente	27	37%	34	47%	27	37%	28	38%	19	26%	24	33%	19	26%	24	33%
No aplica	0	0%	0	0%	1	1%	0	0%	3	4%	1	1%	7	10%	3	4%
Total	73	100%	73	100%	73	100%	73	100%	73	100%	73	100%	73	100%	73	100%

Las relaciones de trabajo con el supervisor directo y las características de liderazgo también son evaluadas de forma positiva entre las dimensiones buena y excelente. Sin embargo algunos colaboradores mencionaron que el trato a los empleados, la capacidad de resolver disputas y de ofrecer entrenamiento adicional es regular. A pesar de estos resultados consideramos importante revisar con más detenimiento las características de líderes presentes en los supervisores, ya que al comparar estos resultados con los de la encuesta de clima, los mismos no son cónsonos.

CUADRO NO. 8
DIVERSIDAD Y AMBIENTE

	Hablar sobre problemas de trabajo		Sintió discriminación con su departamento		Sentido de pertenencia	
Si	57	78%	10	14%	60	82%
No	13	18%	62	85%	11	15%
No contesto	3	4%	1	1%	2	3%
Total	73	100%	73	100%	73	100%

Del 100 % de las personas entrevistadas, más del 80 % manifestó sentido de pertenencia con su equipo de trabajo y se sintió aceptado por el mismo.

Por otro lado el 78 % menciona que puede hablar francamente sobre problemas de trabajo, es decir que siente confianza y apertura para comunicar sus puntos de vista..

CUADRO NO. 9
COMPENSACION

	Compensación al nivel de su trabajo		Aumento de salario por merito		Aumento de salario equitativo		Recibió reclasificación de su trabajo		Expresarse sin represalias		Asignaciones y Oportunidades		Recomendaría a la Firma	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Si	46	63%	24	33%	28	38%	21	29%	52	71%	50	68%	61	84%
No	24	33%	40	55%	34	47%	38	52%	18	25%	17	23%	8	11%
N/A	3	4%	9	12%	11	15%	14	19%	3	4%	6	8%	4	5%
Total	73	100%	73	100%	73	100%	73	100%	73	100%	73	100%	73	100%

Los entrevistados en esta categoría menciona que los aumentos de salarios no son equitativos, ni tampoco son recibidos por merito por lo que son dos puntos críticos en los cuales se debe trabajar, ya que existe la percepción de favoritismo y no de análisis del trabajado y de los resultados en base a medición del desempeño. Se percibe que la Empresa no tiene políticas de compensación tal vez competitivas y que es una de las causas por las que se toma la decisión de cambiarse de trabajo. Adicionalmente el hecho de

que se perciba que los aumentos de salario no son por merito sino por favoritismo también es un punto clave en el que se debe trabajar.

A pesar de los puntajes obtenidos en compensación salarial y evaluación de trabajo, la mayoría de las personas entrevistadas contestaron que recomendarían a la Firma para trabajar, lo cual nos indica que hay otros aspectos muy valorados y que representan una fortaleza como lugar de trabajo. Siendo uno de estas la oportunidad de hacer una carrera y formarse desde un nivel básico hasta llegar a un nivel experto en la especialidad escogida. Es decir la formación tipo escuela que se recibe.

CUADRO No. 10

MAYORES SATISFACCIONES

	Gente	Tipo de Trabajo	Ambiente Laboral	Herramientas facilitadas	Localidad	Flexibilidad	Hacer diferencia
Si	45%	49%	38%	37%	30%	16%	11%
No	55%	51%	62%	63%	70%	84%	89%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

	Compensación	Beneficios	Posibilidad de crecimiento	Comunicación	Socios	Relación con Gerente	Trabajo en equipo
Si	8%	7%	36%	10%	7%	16%	27%
No	92%	93%	64%	90%	93%	84%	73%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Los aspectos identificados con mayor índice de satisfacción y que influyen en la permanencia de los colaboradores en la Firma fueron la gente, el tipo de trabajo, las herramientas.

Por otro lado los que menos satisfacción representan son la compensación, los beneficios, los socios y la comunicación.

CUADRO No. 11

MOTIVOS SALIDA POR CARGO

	Auditor	Contador	Consultor	Auditor tributario	Áreas de Soporte	Planilla	Abogado	Total
Crecimiento en otra área	10	2	2	0	3	0	1	18
Estudios	3	1	0	0	0	0	0	4
Ambiente de trabajo	1	0	0	0	0	0	0	1
Diferencias con jefe	2	0	0	0	3	0	1	6
Calidad de Vida	4	5	1	0	3	1	0	14
Motivos personales	0	1	0	0	0	0	0	1
Mejor oferta laboral	12	3	2	2	4	3	0	26
Enfermedad de familiares	0	0	0	0	3	0	0	3
Total	32	12	5	2	16	4	2	73

Comparando las diferencias entre los diferentes cargos, podemos observar que el principal motivo de salida de los Auditores en la compensación, mientras que para los contadores es la calidad de vida. Esto puede estar asociado al hecho de en el mercado existe

una fuerte competencia por el reclutamiento de auditores y las compensaciones que ofrecen las firmas para esta posición son constantemente revisadas, ya que existe poca oferta de profesionales formados en el área.

En cambio los contadores mantienen una compensación mas estable, pero el trabajo les demanda mucho tiempo, por lo que a veces descuidan sus compromisos personales y familiares.

CUADRO No. 12
MOTIVOS DE SALIDA POR GÉNERO

	Genero				Total
	Mujer		Hombre		
	F	%	F	%	
Estudios	2	4%	2	8%	4
Trato del Socio	1	2%	0	0%	1
Ambiente de trabajo hostil	1	2%	0	0%	1
Diferencias con Jefe	2	4%	3	13%	5
calidad de Vida	7	14%	1	4%	8
Mejor oferta laboral	16	33%	10	42%	26
oportunidad de hacer carrera	10	20%	8	33%	18
Enfermedad de familiares	3	6%	0	0%	3
Dedicar mas tiempo a la Familia	7	14%	0	0%	7
Total	49	100%	24	100%	73

Para las mujeres es más importante la compensación, oportunidad de hacer carrera, calidad de vida y tiempo para la familia.

En cambio para los hombres lo más importante es la compensación, la oportunidad de hacer carrera y las diferencias con el jefe.

4.2 Resultados y discusión de la implementación pre-test

En respuesta al objetivo general de la presente investigación que menciona desarrollar una estrategia que disminuya el índice de rotación, hemos diseñado la siguiente estrategia la cual responde a los principales factores que son mencionados en la entrevista como motivos de salida de la Firma.

A. Oportunidad de desarrollo de Carrera

Para el desarrollo de Carrera en la Firma presentamos el siguiente plan de capacitación, el cual responde al desarrollo de las competencias técnicas y las no técnicas en cada uno de los niveles para las diferentes unidades de servicio.

La participación del colaborador en los programas de capacitación le permitirá a su vez desarrollar cada una de las competencias de su nivel y tener la oportunidad de ser promovido a una posición de nivel más alto en la estructura de la Firma.

El programa de Mentoring de igual forma tiene el objetivo de ayudar al desarrollo de las competencias técnicas y no técnicas y finalmente cumplir con el plan de carrera de cada colaborador.

En el anexo No. 2 presento el detalle del plan de carrera.

B. Compensación Salarial (Beneficios más atractivos)

La política de Beneficios ha sido revisada, ya que los colaboradores miembros del staff recibían muy pocos beneficios en comparación con los Socios y Gerentes.

Adicionalmente se identificaron tres aspectos claves para la incorporación de nuevos beneficios que son:

- ✓ Desarrollo de Carrera
- ✓ Remuneración Variable
- ✓ Calidad de Vida

C. Relación con Supervisor directo (Gerente, Supervisor, Director).

Para mejorar la relación de los equipos con sus supervisores incluimos en la estrategia de retención tres actividades que van dirigidas a reforzar el liderazgo, ya que se percibe en la organización una gran debilidad en este aspecto, tenemos profesionales especializados en diferentes áreas que cumplen con las competencias técnicas, pero no cumplen con su labor de gestionar y mover a su Gente, ser ejemplo e inspirar compromiso

Las tres actividades son:

- Participación en Talleres de Liderazgo
- Participación en Entrenamiento para Mentores
- Programa de Coaching, la participación en este programa será específicamente para el equipo de socios.

CONCLUSIONES

1. La retención de personal es una tarea en conjunto, en la cual el departamento de Recursos Humanos necesita del apoyo, compromiso y participación activa de los líderes de cada equipo.
2. Las estrategias que se diseñan para la retención de personal no pueden ser estáticas, debemos revisarlas constantemente, ya que en el mercado se genera una fuerte competencia por atraer a los mejores y debemos estar atentos en esa batalla.
3. Debemos trabajar día a día en asegurar que nuestro recurso humano, el capital más valioso que tenemos en la organización se esta enfrentado a retos profesionales y esta logrando el desarrollo de carrera esperado.
4. Todas las estrategias que se están implementados deben recibir un seguimiento cercano, a fin de evaluar fortalezas y oportunidad de mejora.
5. La base del éxito de las estrategias implementadas estará inicialmente en la adecuada divulgación de las diferentes acciones y en el compromiso que se genere hacia ellas de parte de los Socios, Gerentes y Supervisores.

RECOMENDACIONES

En todo proceso de investigación el temor principal es no poder dar respuesta a todas las necesidades que se identifican en la etapa de diagnóstico, en el caso específica de esta fueron identificadas muchas áreas en las que es necesario trabajar, es por esta razón que realizo las siguientes recomendaciones:

- Priorizar las áreas en las que es necesario implementar las estrategias con mayor urgencia.
- Invertir el tiempo suficiente en la etapa inicial de comunicación del proyecto de intervención, de manera que todo el personal pueda percibir la relación que existe entre las estrategias implementadas y el desarrollo de cada uno de ellos dentro de la organización.
- Dar seguimiento cercano a todo el proceso con el objetivo de poder realizar los ajustes que sean necesarios, identificar fortalezas y oportunidades de mejorar el mismo.
- Establecer una relación cercana con todos los socios, quienes deben funcionar como aliados estratégicos en el proyecto para que el mismo logre el impacto esperado.
- Involucrar al personal de todos los niveles en las etapas de comunicación y desarrollo del proyecto

- Realizar una evaluación a los seis meses, para identificar si se han presentado cambios en la percepción de los colaboradores en relación al ambiente de trabajo y su deseo de seguir perteneciendo a la compañía.
- Comparar los resultados de los índices de rotación del año fiscal 2012 vs los del 2013, por unidad de servicios.

BIBLIOGRAFÍA

- Alles, Martha. (2009). Construyendo Talento Editorial Orgánica. Argentina
- Aamodt, Michael (2008). Psicología Industrial y Organizacional Editorial Cengage Learning.
- Blum, Milton (1983) Psicología Industrial. Tercera edición Editorial Trillas, México.
- Cravino, Luis María (2003). Un trabajo Feliz. Grupo Editorial Temas. Argentina
- Phillips, Jack (2005). Invertir en el Capital Humano. Editorial Deusto. España.
- Robbins, Stephen (2004). Comportamiento Organizacional. Decima edición Editorial Pearson, , México
- Rodriguez, Andres (2004) Psicología de las Organizaciones Editorial UOC. España
- Schultz, Duane (1991). Psicología Industrial. Tercera edición Editorial Mc Graw Hill,. México
- Urdaneta, Orlando (2007). Psicología Organizacional aplicada a la Gestión del Capital Humano. Segunda edición. Editorial Panamericana,

- Zepeda, Fernando (2000) **Psicología Organizacional**. Editorial Pearson.

ANEXOS

ANEXO 1:
CRONOGRAMA

Actividades	Noviembre				Diciembre				Enero				Febrero				Marzo				Abril			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Revisión del marco teórico	■	■																						
Elaboración del Anteproyecto			■	■																				
Revisión y Aprobación del Anteproyecto					■	■																		
Elaboración y aprobación del instrumento							■	■																
Validación del instrumento									■															
Aplicación del instrumento										■	■													
Análisis de la Información												■	■											
Elaboración del Manual de Estrategia de Retención													■	■										
Implementación de la estrategia														■	■									
Segunda Medición															■	■								
Análisis de la Información																			■					
Elaboración documento final																					■	■	■	■

PRESUPUESTO

11/18/2011

BDO PANAMA

Personal	Presupuesto	Real	Diferencia (€)	Diferencia (%)
Recursos Administrativos			3,000.00 €	
Recursos Materiales			1,000.00 €	
Recursos Financieros			2,000.00 €	
Otros			1,000.00 €	

Costos	Presupuesto	Real	Diferencia (€)	Diferencia (%)
Materiales			1,000.00 €	
Transporte			450.00 €	
Horas trabajadas			5,000.00 €	
Telefono			250.00 €	
Uso de Instalaciones			1,000.00 €	
Otros			1,000.00 €	
			0.00 €	
			0.00 €	
			0.00 €	
			0.00 €	
			0.00 €	
			0.00 €	
			0.00 €	
			0.00 €	
			0.00 €	
			0.00 €	
			0.00 €	
Gastos totales	0.00 €	0.00 €	15,700.00 €	

ANEXO 3

ENTREVISTA

Entrevista de Salida

DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

Nombre del Empleado: _____

Cargo: _____

Departamento: _____

Fecha: _____

1 ¿Qué es lo que más le gustaba de su trabajo? ¿Por qué?

2 ¿Por qué usted esta dejando La Firma?

3 ¿Cómo fue la relación de trabajo con su Supervisor Directo?

MOTIVOS POR LOS CUALES DEJA LA FIRMA

☐ Responsabilidades de familiares

- ☐ Hijos
- ☐ Pareja
- ☐ Otros _____ Especifique _____
- ☐ Oportunidad de hacer carrera
- ☐ Cambio de carrera
- ☐ Remuneración no acorde con las responsabilidades
- ☐ Conflicto con el supervisor o Gerente
- ☐ Conflicto con otros colaboradores
- ☐ Traslado a otra ciudad
- ☐ Excesivo volumen de trabajo
- ☐ Persecución (no sexual)
- ☐ Otros Especifique _____

EVALUACION DE DESEMPEÑO Y EXPECTATIVAS

1. ¿Le explicaron claramente las responsabilidades de su trabajo?
☐ Sí ☐ No
2. ¿Se le dio buen entrenamiento y orientación para desempeñar el trabajo?
☐ Sí ☐ No
3. ¿Recibió una evaluación de desempeño cada año?
☐ Sí ☐ No
4. ¿Incluyo en su evaluación objetivos y metas?
☐ Sí ☐ No
5. ¿Contenía su evaluación declaraciones inesperadas?
☐ Sí ☐ No
6. ¿Fueron equitativas y justas sus asignaciones en comparación con las de otros colaboradores de su mismo nivel?
☐ Sí ☐ No
7. Se le Oriento con todo lo relativo a la firma

☐ Sí ☐ No

RELACIONES DE TRABAJO

¿Cuál calificación le daría usted a su supervisor en los puntos siguientes?

Excelente, Bueno, Regular, Malo, No aplica

1. Comunicación y habilidad para escuchar
E ☐ B ☐ R ☐ N ☐
2. Accesible para hablar de asuntos de trabajo
E ☐ B ☐ R ☐ N ☐
3. Se apegó a los reglamentos
E ☐ B ☐ R ☐ N ☐
4. Tratos con los empleados
E ☐ B ☐ R ☐ N ☐
5. Dispuesto a corregir o admitir sus errores
E ☐ B ☐ R ☐ N ☐
6. Me dio consejo y reconoció mi trabajo
E ☐ B ☐ R ☐ N ☐
7. Resolvió disputas
E ☐ B ☐ R ☐ N ☐
8. Apoyo para entrenamiento adicional de trabajo
E ☐ B ☐ R ☐ N ☐
9. Facilitó bien los cambios
E ☐ B ☐ R ☐ N ☐

DIVERSIDAD/AMBIENTE

1. ¿Pudo hablar francamente de problemas del trabajo con su supervisor?

☐ Sí ☐ No

2. ¿Sintió discriminación contra usted en su departamento?

☐ Sí ☐ No

3. ¿Sintió un buen ambiente de comunidad o que pertenecía allí?

☐ Sí ☐ No

COMPENSACIÓN

1. ¿Se le dio compensación al nivel de su trabajo? ☐ Sí ☐ No

2. ¿Se le dio aumento de salario por mérito de manera justa? ☐ Sí ☐ No

3. ¿Se le dio un aumento de salario equitativo mientras estuvo en este trabajo? ☐ Sí ☐ No

4. ¿Recibió una re-clasificación de su trabajo? ☐ Sí ☐ No

5. ¿Sintió que podía expresarse sin temor a represalias/venganza? ☐ Sí ☐ No

6. ¿Recibió asignaciones, oportunidades, y compensaciones justas? ☐ Sí ☐ No

7. ¿Recomendaría a la firma como lugar donde trabajar a otras personas? ☐ Sí ☐ No

GENERAL

¿Cuáles fueron las mayores **satisfacciones** mientras trabajó en este departamento? Elija las tres razones que mejor describen su situación.

- ☐ Gente
- ☐ Tipo de trabajo
- ☐ Ambiente laboral
- ☐ Herramientas facilitadas para desempeñar las funciones
- ☐ Localidad
- ☐ Flexibilidad
- ☐ Hacer una diferencia
- ☐ Compensación

- ☐ Beneficios
- ☐ Posibilidad de crecimiento y desarrollo de carrera
- ☐ Comunicación
- ☐ Socio
- ☐ Relación con Gerente o supervisor
- ☐ Trabajo en equipo

¿Tiene usted sugerencias/comentarios/recomendaciones que no se han considerado en esta encuesta que le gustaría compartir?

Lugar de la Mejor Oferta _____

Firma: _____

¡Gracias por haber completado esta encuesta!

ANEXO 4

Modelo de Competencias de Desarrollo Personal establecidas por la Firma

COMPETENCIAS DE DESARROLLO PROFESIONAL (SOFTSKILLS)

Las competencias de desarrollo profesional o habilidades blandas, se refieren a los comportamientos y actitudes personales y profesionales que pueden ser innatos o aprendidos y que van de acuerdo a la cultura organizacional, el desarrollo de estas destrezas impacta directamente en los resultados del negocio, de manera que son tan importantes como los conocimientos y la especialización técnica.

3.1 HABILIDAD COMERCIAL/ DESARROLLO DEL NEGOCIO

Dicha competencia hace referencia al aporte que debe realizar cada miembro del equipo para desarrollar nuevos negocios tanto con nuevos clientes como identificar nuevos servicios para clientes antiguos.

Elementos bases para el desarrollo de esta competencia

- ✓ **Conocimiento de la Marca:** conocer y promover los diferentes servicios que ofrece la Firma.
- ✓ **Establecimiento de redes y contactos** – establecer relaciones con diferentes redes y contactos que puedan ser considerados como prospectos y que a su vez permitan ampliar la cartera de clientes en diferentes sectores del mercado.

- ✓ **Multiplicación de ganancias** – capacidad de influir en el cliente para que el mismo muestre interés en otros servicios que la Firma le puede ofrecer y a que su vez contribuyan en el desarrollo de su negocio
- ✓ **Presencia** – Carisma, seguridad y confianza en sí mismo para proyectar una imagen al cliente que genere confianza y a su vez logre vender los servicios ofrecidos por la Firma.

Actitudes o comportamientos esperados por nivel que indican que se tiene y/o se está desarrollando esta competencia

3.2	RELACIONES CON LOS CLIENTES
-----	------------------------------------

Se refiere al conocimiento y análisis que se hace del cliente a fin de identificar sus necesidades particulares y en base a esta identificación ofrecerle soluciones que se ajusten a dicha necesidad

Elementos bases para el desarrollo de esta competencia

- ✓ **Perspicacia** – Actitud proactiva dirigida a la identificación y búsqueda de negocios.
- ✓ **Sensibilidad** – escuchar con detenimiento al cliente y ofrecerle respuestas y soluciones que realmente se ajusten a su necesidad

- ✓ **Fiabilidad**– mostrar compromiso con el cliente, entregando trabajos de calidad y a tiempo.
- ✓ **Monitoreo:** dar seguimiento constante al cliente y estar atento a cualquier solicitud o necesidad que el mismo pueda tener.

3.3 TRABAJO EN EQUIPO/ DESARROLLO DE OTROS

Contribuir al crecimiento y desarrollo del equipo, transformar la cultura y facilitar el apoyo mutuo entre los miembros del staff

Elementos bases para el desarrollo de esta competencia:

- ✓ **Dirección de personas:** tomar acciones que contribuyan al crecimiento y desarrollo de las competencias técnicas y personales que establece la Firma y que el desarrollo de las mismas se ajuste a las demandas y cambios del Mercado
- ✓ **Eficacia del equipo:** promover trabajo en equipo que responda a las exigencias del cliente y permita mantener estándares de calidad que se ajustan a sus necesidades
- ✓ **Desarrollo de otros:** jugar un papel activo en el desarrollo del equipo a través de coaching dirigido y estructurado que permita el desarrollo de las diferentes competencias.
- ✓ **Liderazgo:** Motivación de otros para dirigirlos hacia el cumplimiento de las metas profesionales y las metas de la organización.

3.4 MEJORA DE PROCESOS

Implica la habilidad para proponer mejoras e innovaciones en los procesos a fin de optimizar la calidad y los tiempos que se ofrecen en la entrega a los clientes.

Elementos bases para el desarrollo de esta competencia

- ✓ **Innovación:** creatividad para la creación y promoción de nuevos productos y servicios que impliquen mejoras en costos y aumentar eficiencia en el servicio ofrecido al cliente.
- ✓ **Sistemas y Procesos:** Comprender y cumplir con los procedimientos, actividades y tareas que se asignan para el logro de los objetivos de la Firma.
- ✓ **Contribución:** Mostrar actitud positiva y sentido de pertenencia hacia la firma, sentir que los logros de la Firma son los logros propios.
- ✓ **Prácticas de Gestión:** mostrar disposición para adaptarse a los cambios del mercado y competitividad al momento de atender a los clientes.

3.5 ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO Y CALIDAD

Incluye cumplir con las políticas, procedimientos que minimizan el riesgo y garantizan la calidad del trabajo.

Elementos bases para el desarrollo de esta competencia

- ✓ **Calidad** – toma decisiones lógicas, acertadas y oportunas de acuerdo con los estándares, políticas y años de experiencia en la Firma.
- ✓ **Ética e Independencia** – manejo efectivo de los clientes de acuerdo a normas éticas y profesionales.
- ✓ **Fuerza intelectual** – capacidad para aplicar los conocimientos técnicos en la práctica y para asimilar nuevos conocimientos de forma rápida.
- ✓ **Cumplimiento** – respetar el proceso para atender clientes, el cual se debe realizar de acuerdo a políticas y normas legales previamente establecidas

ANEXO 5

Plan de Carrera

Plan de desarrollo personal

El plan de desarrollo personal de cada colaborador es considerado como el desarrollo de carrera activo. Para crear un plan de desarrollo personal diferentes pasos serán considerados. Los profesionales que desarrollan una mayor autonomía son aquellos que se exigen cada vez retos más complejos, más competencias y menos control directo de sus Socios. Delegar funciones disminuye la carga de trabajo del Socio de la Firma y crea oportunidades de un mayor crecimiento para los colaboradores. Sin embargo, será necesario que la delegación de funciones se construya paso a paso, en equilibrio con el crecimiento de las capacidades personales del colaborador, así como conocimientos técnicos y habilidades blandas, tomando como base las “herramientas” que se describen en este manual

En este manual se proporciona la teoría del plan de carrera y sus aplicaciones, complementado por programas y sus políticas correspondientes. En temas como Programas de Capacitación, Mentoring, Secondment, Evaluaciones del Desempeño, Estudio de Clima Laboral, Plan de Beneficios, entre otros

4.3 Estructura de Ascensos

Existe una estructura de ascensos y desarrollo dentro de la firma, basada en la experiencia, el nivel académico y las competencias, esta estructura sugiere un tiempo máximo que la firma espera que cada colaborador permanezca en cada nivel, indicando una carrera de 15 años de experiencia para llegar al más alto nivel dentro de nuestra jerarquía que es el nivel de Socio. De igual manera se contempla la posibilidad de ofrecer a los profesionales alternativas diversas que van de igual manera en beneficio de su crecimiento profesional y la ampliación de sus conocimientos como las movilidades hacia diferentes unidades de servicios, mediante una acción de traslado, lo cual permite adquirir conocimientos en otras especialidades o realizar un cambio de carrera dentro de la firma.

4.3,1 Auditoría

Cargo	Experiencia Inicial	Experiencia Final	Nivel Académico	Años	Nivel de Inglés
STAFF A Y B	Básico	Intermedio	Estudiante de la Licenciatura en Contabilidad	2 años	Intermedio
SENIOR B	Intermedio	Intermedio +	Licenciatura en Contabilidad	2 años	Intermedio
SENIOR A / SUPERVISOR	Intermedio +	Avanzado	Licenciatura en Contabilidad con CPA y Maestría en áreas afines	5 años	Avanzado
GERENTE	Avanzado	Experto	Licenciatura en Contabilidad con CPA y Maestría en áreas afines	5 años	Avanzado
GERENTE SENIOR	Experto		Licenciatura en Contabilidad con CPA y Maestría en áreas afines	5 años	Avanzado

4.3.2 Outsourcing

Cargo	Experiencia Inicial	Experiencia Final	Nivel Académico	Años	Nivel de Inglés
STAFF A Y B	Básico	Intermedio	Estudiante de la Licenciatura en Contabilidad	2 años	Intermedio
SENIOR B	Intermedio	Intermedio +	Licenciatura en Contabilidad	2 años	Intermedio
SENIOR A / SUPERVISOR	Intermedio +	Avanzado	Licenciatura en Contabilidad con CPA y Maestría en áreas afines	5 años	Avanzado
GERENTE	Avanzado	Experto	Licenciatura en Contabilidad con CPA y Maestría en áreas afines	5 años	Avanzado
GERENTE SENIOR	Experto		Licenciatura en Contabilidad con CPA y Maestría en áreas afines	5 años	Avanzado

4.3.1 Impuestos

Cargo	Experiencia Inicial	Experiencia Final	Nivel Académico	Años	Nivel de Inglés
STAFF A Y B	Básico	Intermedio	Estudiante de la Licenciatura en Contabilidad	5 años	Intermedio
SENIOR B	Intermedio	Intermedio +	Licenciatura en Contabilidad	3 años	Intermedio
SENIOR A / SUPERVISOR	Intermedio +	Avanzado	Licenciatura en Contabilidad con CPA y Maestría en áreas afines	5 años	Avanzado
GERENTE	Avanzado	Experto	Licenciatura en Contabilidad con CPA y Maestría en áreas afines	5 años	Avanzado
GERENTE SENIOR	Experto		Licenciatura en Contabilidad con CPA y Maestría		Avanzado

ANEXO 6

BENEFICIOS

Nivel	Propuesta de Beneficios		
	REMUNERACION VARIABLE	DESARROLLO	CALIDAD DE VIDA
SOCIO	Participación en Utilidades según cumplimiento de metas Celular Corporativo Póliza de Seguro de Vida y Salud Combustible Aguinaldo Navideño	Programa de Mentoring Programa de Capacitación Programa de Capacitación Financiamiento del Curso de Inglés Plan de Secodment (intercambio profesional) Alianza con ADEN para desarrollar plan de capacitación	Home Office Flexibilidad de Horario Celebración de los cumpleaños (tarde libre) Actividades de Integración familiar en periodo de vacaciones de los hijos Corporativo en Gimnasio Feria de Salud
GERENTE	Participación en Utilidades según cumplimiento de metas Celular Corporativo Póliza de Seguro de Vida y Salud Combustible Aguinaldo Navideño	Programa de Mentoring Programa de Capacitación Financiamiento del Curso de Inglés Plan de Secodment (intercambio profesional) Alianza con ADEN para desarrollar plan de capacitación Plan de Carrera	Home Office Flexibilidad de Horario Celebración de los cumpleaños (tarde libre) Actividades de Integración familiar en periodo de vacaciones de los hijos Corporativo en Gimnasio Feria de Salud
SUPERVISOR	Participación en Utilidades según cumplimiento de metas Celular Corporativo Póliza de Seguro de Vida y Salud Combustible Aguinaldo Navideño	Programa de Mentoring Programa de Capacitación Financiamiento del Curso de Inglés Plan de Secodment (intercambio profesional) Alianza con ADEN para desarrollar plan de capacitación Plan de Carrera	Home Office Flexibilidad de Horario Celebración de los cumpleaños (tarde libre) Actividades de Integración familiar en periodo de vacaciones de los hijos Corporativo en Gimnasio
SENIOR	Participación en Utilidades según cumplimiento de metas Celular Corporativo (100%) Póliza de Seguro de Vida y Accidentes Combustible Aguinaldo Navideño Internet Inalámbrico	Programa de Mentoring Programa de Capacitación Corporativo con Instituto de Inglés (aplicación de descuento en porcentaje variable) Plan de Secodment (intercambio profesional) Plan de capacitación de Competencias Técnicas y No Técnicas	Home Office Flexibilidad de Horario Celebración de los cumpleaños (tarde libre) Actividades de Integración familiar en periodo de vacaciones de los hijos Corporativo en Gimnasio
STAFF	Participación en Utilidades según cumplimiento de metas Descuento en Precio de Planes de Celulares y en equipos Póliza de Seguro de Vida y Accidentes Aguinaldo Navideño	Programa de Mentoring Programa de Capacitación Corporativo con Instituto de Inglés (aplicación de descuento en porcentaje variable) Plan de Secodment (intercambio profesional) Plan de capacitación de Competencias Técnicas y No Técnicas	Home Office Flexibilidad de Horario Celebración de los cumpleaños (tarde libre) Actividades de Integración familiar en periodo de vacaciones de los hijos Corporativo en Gimnasio

Anexo 7

PROGRAMA DE MENTORING

Política del programa de Mentoring

OBJETIVO Contribuir al desarrollo personal y profesional de los colaboradores de la Firma a través de la implementación de un programa de mentoring que permita al colaborador recibir asesoría y seguimiento de un consejero profesional.

ALCANCE A todo el personal de la Firma incluyendo Socios, Directores y Gerentes

PUBLICAD Abril de 2012

1. Rol del Mentor: Será el responsable del desarrollo personal y profesional de cada uno de sus mentoreados.

1.1. Consideraciones sobre el Rol de Mentor:

- Será Mentor todo el personal profesional con cargo de Socio, Director, Gerente, Supervisor y Senior de nivel avanzado.
- Todo el personal que sea elegido como Mentor debe cumplir con 16 horas de entrenamiento que lo certifican como Mentor, además de participar en los talleres de reforzamiento necesario para la práctica.

- El objetivo principal del Mentor será impulsar el desarrollo y potencial de su aconsejado a través de la identificación de sus fortalezas y debilidades de manera que pueda lograr desarrollarse personal y profesionalmente
- La elección del mentor será por afinidad, es decir que cada colaborador tendrá la libertad de elegir dentro de la Unidad de Servicios a la que pertenece su consejero profesional.
- Cada Mentor o Consejero podrá tener un máximo de 4 aconsejados, de manera que tenga disponibilidad de tiempo para realizar sesiones con cada uno de ellos de forma individual.
- Se establece un mínimo de una hora de consejería al mes por para cada uno de los aconsejados, sin embargo se aclara que se pueden realizar cuantas sesiones sean necesarias o solicitadas por el aconsejado.
- El Mentor debe participar en las mesas redondas del proceso de evaluación, y dar su punto de vista sobre el desempeño de su aconsejado.
- El mentor tiene la obligación de reportar a Recursos Humanos las horas que dedica a cada uno de sus aconsejados de forma semestral.
- Llevar un registro de las sesiones que se desarrollan con cada uno de sus mentoreados y de los compromisos que se adquieren en dichas sesiones.

2. Rol del Mentoreado:

- El mentoreado debe elegir a su mentor al inicio del año fiscal, dicha elección podrá ser por afinidad
- Una vez se elija el mentor, el mismo se mantendrá hasta que se cumpla el término de un año, solo en caso de que el mentor salga de la Firma se le asignara un nuevo mentor.
- El mentoreado deberá mostrar disposición a realizar una inversión en sí mismo y voluntad para acometer los cambios personales y profesionales que le van a afectar, sinceridad respecto a sus necesidades y deficiencias, interés por el futuro, autocrítica y apertura a la retroalimentación, proactividad en la relación personalizada con el mentor, asunción de la responsabilidad de gestión de su propio aprendizaje.
- Llevar un registro de las tareas asignadas en las sesiones de mentoring.

3. RESULTADOS DEL PROCESO

3.1 Para la Firma:

- El programa refuerza el compromiso con nuestro objetivo estratégico empleador predilecto ya que refuerza el compromiso con el plan de carrera y desarrollo profesional de los colaboradores.

- Disminuye los índices de rotación ya que el colaborador percibe que la Firma provee las herramientas para alcanzar las metas y enfrentarse a nuevos retos profesionales y esto aumenta su compromiso y fidelidad con la organización.
- Mejora el clima organizacional, ya que se fomenta la comunicación y relación estrecha entre todos los niveles y permite conocer mejor el recurso humano y el potencial que tiene cada uno de sus miembros.
- Mejora la productividad y los resultados, al igual que se aumenta el capital intelectual.

3.2 Para el Mentor:

- Desarrollo de sus habilidades de Liderazgo.
- Amplia sus capacidad de comunicación con los miembros de su equipos de trabajo.
- Desarrolla capacidades personales y profesionales.

3.3 Para el Mentoreado:

- Identifica sus fortalezas y debilidades y se compromete con el reforzamiento de las áreas que así lo ameriten
- Comprometerse con su desarrollo personal y profesional.
- Refuerza vínculos con profesionales del área en la cual se desarrolla.

4. TEMAS SUGERIDOS PARA SESIONES DE MENTORÍA:

4.1 TECNICOS:

- Procedimientos técnicos propios de la especialidad
- Uso de Herramientas Tecnológicas y su aplicación.

4.2 PERSONAL: incluye el desarrollo de Competencias No técnicas

- ✓ Comunicación
- ✓ Desarrollo del Negocio
- ✓ Trabajo en equipo
- ✓ Liderazgo
- ✓ Creatividad/ Innovación
- ✓ Manejo del Riesgo

5. Duración del Programa:

El Programa iniciara en el mes de julio 2013 y no tiene fecha de finalización, durante este primer año se realizara un monitoreo constante de las horas invertidas en sesiones de mentoring con cada uno de los aconsejados y se realizarán evaluaciones semestrales para conocer los logros alcanzados tanto por el mentor como por el mentoreado.

6. Contrato de Inicial:

Contrato inicial del mentor y del Mentoreado	
1. Entendimiento mutuo: <p>Esperamos trabajar en colaboración y pretendemos que esta sea una experiencia muy remuneradora, es decir, caracterizada por el aprendizaje y el respeto en relación con ambas partes.</p>	
2-a Áreas específicas en que trabajaremos: <p>Meta I: _____</p> <p>Meta II: _____</p> <p>Meta III: _____</p>	2-b Modo de alcanzar esas metas. <p>Acción I: _____</p> <p>Acción II: _____</p> <p>Acción III: _____</p>
3 ¿Con qué frecuencia nos reuniremos? 	
4. ¿Dónde nos reuniremos? 	
5. Confidencialidad: las cosas que consideraremos confidenciales. 	
6 Restricciones: las cosas que caen fuera del límite de esta relación: 	
7 Finalización: si nos damos cuenta de que no podemos trabajar en colaboración, acordamos no buscar la culpa de esta situación en nosotros mismos	

8. Acuerdo sobre el manejo de opiniones o conceptos evaluadores críticos.	
Firma del mentor:	Firma del Mentoreado:
Fecha:	Fecha:

Plan de Capacitación para Habilidades Blandas

	DESCRIPCION DE LA COMPETENCIA	Nivel 1 Básico	Nivel 2 Intermedio	Nivel 3 Intermedio Plus	Nivel 4 Avanzado	Nivel 5 Experto	Capacitaciones
Habilidad Comercial/ Desarrollo del Negocio	<p>Dicha competencia hace referencia al aporte que debe realizar cada miembro del equipo para desarrollar nuevos negocios tanto con nuevos clientes como identificar nuevos servicios para clientes antiguos</p> <p><i>Elementos bases para el desarrollo de esta competencia</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Conocimiento de la Marca conocer y promover los diferentes servicios que ofrece la Firma ✓ Establecimiento de redes y contactos – establecer relaciones con diferentes redes y contactos que puedan ser considerados como prospectos y que a su vez permutan ampliar la cartera de clientes en diferentes sectores del mercado ✓ Multiplicación de 	Es capaz de comunicar de forma básica al cliente los servicios de la Firma, y de comunicar a sus superiores las necesidades que presenta el cliente para luego trabajar en equipo en su resolución.	Demuestra un conocimiento intermedio de los servicios de la Firma y da seguimiento y respuesta oportuna a las necesidades de su cliente.	Es capaz de anticiparse a las necesidades de los clientes y demuestra una participación activa en el mercado con el objetivo de identificar oportunidades de negocio y establecer relaciones con clientes prospectos	<p>Aumenta el conocimiento especializado de su área y de todos los servicios siendo el principal contacto para el cliente y respondiendo a sus requerimientos apropiadamente.</p> <p>Extiende su red de contactos con colegas a lo interno de la organización y fuera de ella, demostrando sus capacidades y competencias en los niveles más altos a fin de generar nuevos negocios para la Firma y captar nuevos clientes.</p>	Es responsable de la naturaleza estratégica de todas las propuestas de desarrollo de negocios y de las ofertas, incluyendo la presentación a los clientes.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Comunicación Corporativa ✓ Imagen y Proyección Profesional ✓ Programa de Mentoring

	<p>capacidad de influir en el cliente para que el mismo muestre interés en otros servicios que la Firma le puede ofrecer y a que su vez contribuyan en el desarrollo de su negocio.</p> <p>✓ Presencia – Carisma, seguridad y confianza en sí mismo para proyectar una imagen al cliente que genere confianza y a su vez logre vender los servicios ofrecidos por la Firma.</p>						
Relaciones con los clientes	<p>Se refiere al conocimiento y análisis que se hace del cliente a fin de identificar sus necesidades particulares y en base a esta identificación ofrecerle soluciones que se ajusten a dicha necesidad.</p> <p><i>Elementos bases para el desarrollo de esta competencia</i></p> <p>✓ Perspicacia – conciencia profunda</p>	<p>Es capaz de aplicar los conocimientos del negocio para ofrecer servicios, soluciones y consejos básicos que beneficien al cliente. Demuestra interés y se preocupa por darle seguimiento a sus solicitudes.</p>	<p>Ha comenzado a desarrollar conciencia de la naturaleza de los clientes, responde con prontitud consultas y solicitudes de información y mantiene actualizado e informado a su superior de los avances de los trabajos.</p>	<p>Anticipa y escucha las solicitudes de los clientes y le da seguimiento para comprobar que está satisfecho con el progreso y proporciona medidas rápidas para ayudar a sus resoluciones.</p>	<p>Aplicar el conocimiento de los riesgos a la estrategia de servicios de BDO y es capaz de modificar el enfoque según sea necesario. Muestra interés en las actividades económicas de los clientes. Aceptar los problemas y</p>	<p>Adapta los procesos de BDO para alinearse con las necesidades del cliente. Mantiene relaciones efectivas con el cliente y gana confianza y respeto. Es capaz de hacer crecer la base de clientes a través de un servicio de calidad reconocida.</p>	<p>✓ Manejo y Organización del Tiempo</p> <p>✓ Valores del Servicio al Cliente</p> <p>✓ Programa de Mentoring</p>

	<p>de mejorar el funcionamiento financiero y ejecutar una estrategia de entregar resultados deseados.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Sensibilidad – escuchar con detenimiento al cliente y ofrecerle respuestas y soluciones que realmente se ajusten a su necesidad ✓ Fiabilidad– mostrar compromiso con el cliente, entregando trabajos de calidad y a tiempo. ✓ Monitoreo: dar seguimiento constante al cliente y estar atento a cualquier solicitud o necesidad que el mismo pueda tener. 				<p>proporcionar medidas rápidas para ayudar a resolverlos. Participar y liderar efectivamente equipos de trabajo, velando que los clientes cuenten con un servicio oportuno y de calidad.</p>	<p>Crea y mantiene relaciones dinámicas con los clientes que van más allá del trabajo facturable. Diseña y comunica enfoques nuevos de servicio al cliente que permite a BDO mejorar la prestación de servicios.</p>	
TRABAJO EN EQUIPO/ DESARROLLO DE OTROS	<p>Contribuir al crecimiento y desarrollo del equipo, transformar la cultura y facilitar el apoyo mutuo entre los miembros del staff</p> <p><i>Elementos bases para el desarrollo de esta competencia</i></p>	<p>Es capaz de adaptarse a diversas personas</p> <p>Acepta y reconoce a los demás.</p> <p>Toma la responsabilidad por el desempeño propio mediante la búsqueda</p>	<p>Comparte conocimiento y competencias y trata a los otros como pares y con respeto.</p> <p>Toma la iniciativa de dar la bienvenida a nuevos integrantes y</p>	<p>Reconoce las fortalezas y la necesidad de desarrollo de otros y construye sobre ellos o los dirige.</p> <p>Fija objetivos realistas y comunica</p>	<p>Esta consciente de las diferencias entre los demás y reconoce cómo puede influir en la capacidad de trabajar con sus compañeros.</p>	<p>Solicita retroalimentaciones constructivas y de entrenamiento de sus pares y clientes y motiva a otros a buscar este tipo de información de</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Entrenamiento de Mentores para Líderes de Equipo - Programa de Mentoring - Programa de Coaching para Socios

	<p>✓ Dirección de personas: tomar acciones que contribuyan al crecimiento y desarrollo de las competencias técnicas y personales que establece la Firma y que el desarrollo de las mismas se ajuste a las demandas y cambios del Mercado</p> <p>✓ Eficacia del equipo: promover trabajo en equipo que responda a las exigencias del cliente y permita mantener estándares de calidad que se ajustan a sus necesidades.</p> <p>✓ Desarrollo de otros: jugar un papel activo en el desarrollo del equipo a través de coaching dirigido y estructurado que permita el desarrollo de las diferentes competencias</p> <p>✓ Liderazgo: Motivación de otros para dirigirlos hacia el cumplimiento de las metas profesionales y las metas de la organización.</p>	<p>periódica de información y reacciona de manera positiva y responsable al Coaching. Busca guía o dirección del gerente, compañeros u otras personas para aclarar expectativas en situaciones ambiguas. Es consciente de las opciones de carrera y las oportunidades disponibles para su desarrollo. Revisa el trabajo de otros y ve que estén evolucionando apropiadamente.</p>	<p>los ayuda a sentirse parte del equipo. Participa activamente en la revisión de su desempeño. Desarrolla la confianza al manejarse con el personal del cliente. Aprecia el esfuerzo extra proporcionada por pares u otros dándoles las gracias personalmente.</p>	<p>expectativas claras y revisa el progreso en intervalos regulares. Aprende de los errores y acepta abiertamente una retroalimentación constructiva. Ha tomado medidas para maximizar las oportunidades de carrera dentro de la firma.</p>	<p>directivos y clientes. Responder positivamente a sugerencias para la búsqueda de información periódica y proporciona una retroalimentación oportuna al personal. Delegar de manera clara las tareas de rutina y decisiones importantes. Revisar el trabajo de otros y ve que estén evolucionando apropiadamente.</p>	<p>diversas fuentes. Brinda oportunidades al personal de experimentar un crecimiento y desarrollo más allá de su trabajo del día a día. Hábilmente alienta a otros, para utilizar las técnicas de aprendizaje mutuo en todas las conversaciones y negociaciones.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Aprendiendo a Trabajar en equipo - Habilidades de Conduccion
--	---	---	---	---	---	--	---

Mejora de Procesos	<p>Implica la habilidad para proponer mejoras e innovaciones en los procesos a fin de optimizar la calidad y los tiempos que se ofrecen en la entrega a los clientes.</p> <p><i>Elementos bases para el desarrollo de esta competencia</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Innovación: creatividad para la creación y promoción de nuevos productos y servicios que impliquen mejoras en costos y aumentar eficiencia en el servicio ofrecido al cliente. ✓ Sistemas y Procesos: Comprender y cumplir con los procedimientos, actividades y tareas que se asignan para el logro de los objetivos de BDO. ✓ Contribución: Mostrar actitud positiva y sentido de pertenencia hacia la firma, sentir que los 	<p>Ofrece a s sus superiores información necesaria para que presupuestos y previsiones de gastos sean determinados correctamente</p> <p>Identifica y prioriza las oportunidades para la mejora continua de procesos</p> <p>Demuestra iniciativa y proactividad para generar nuevas ideas y mejorar procesos.</p> <p>Ayuda a los miembros del equipo a identificar problemas y necesidades previstas para responder a cambios organizacionales y de mejoras continuas.</p>	<p>Ofrece sugerencias para hacer mejoras en los procesos y sistemas</p> <p>Garantiza un trabajo aplicando de forma constante metodologías, procesos, normas y herramientas.</p> <p>Asume la responsabilidad de todos sus entregables y posibles errores u omisiones.</p> <p>Muestra cómo contribuir al plan de negocios diariamente alineados con los objetivos organizacionales.</p>	<p>Interpreta el plan de negocios y fija objetivos medibles para su área.</p> <p>Comunica objetivos y toma la responsabilidad de gestionar proyectos</p> <p>Evalúa diferentes actividades y sus riesgos comerciales y entiende su impacto en los resultados de la firma.</p> <p>Se centra en los procesos clave del equipo y las oportunidades de mejora en la unidad de servicio.</p> <p>Con ayuda, establece y controla los clientes y presupuestos y hace recomendaciones sobre cómo minimizar costos.</p>	<p>Comunica objetivos y toma la responsabilidad de gestionar proyectos</p> <p>Evalúa diferentes actividades y sus riesgos comerciales y entiende su impacto en los resultados de la firma.</p> <p>Se centra en los procesos clave del equipo y las oportunidades de mejora en la línea de servicio.</p> <p>Con ayuda, establece y controla los clientes y presupuestos y hace recomendaciones sobre cómo minimizar costos.</p> <p>Proporciona orientación a los miembros del equipo acerca de cómo seleccionar y aprovechar las metodologías.</p>	<p>Contribuye activamente al desarrollo y mantenimiento de una cultura de la innovación alentando a otros a compartir ideas, tomar riesgos apropiados y trabajar en colaboración.</p> <p>Completa y gestiona las actividades de facturación de equipo.</p> <p>Proporciona una guía a los demás sobre cómo cumplir con el compromiso de estándares de calidad, márgenes y objetivos de ingresos.</p> <p>Toma la responsabilidad de entregar y manejar activamente el plan de la línea de servicio de negocio</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Creatividad y Pensamiento Optimo - Programa de Mentoring
--------------------	--	---	---	---	---	---	---

	logros de la Firma son los logros propios ✓ Prácticas de Gestión: mostrar disposición para adaptarse a los cambios del mercado y competitividad al momento de atender a los clientes.				herramientas y opciones de tecnología maximizando el impacto personal y minimizando los costos. Establece y supervisa los presupuestos de los clientes y con asistencia, asegura que los procesos de facturación sean completados.	Asume la responsabilidad de los sistemas de su línea de servicio, propias de la gestión financiera. Establece y supervisa el presupuesto del equipo y los gastos.	
Administración de Riesgo y Calidad	Incluye cumplir con las políticas, procedimientos que minimizan el riesgo y garantizan la calidad del trabajo. <i>Elementos bases para el desarrollo de esta competencia</i> ✓ Calidad – toma decisiones lógicas, acertadas y oportunas de acuerdo con los estándares, políticas y años de experiencia en la Firma. ✓ Ética e Independencia – manejo efectivo de los clientes de	Garantiza la existencia de una documentación adecuada para apoyar la racionalidad de las decisiones tomadas. Sigue y se adhiere a las normas éticas cuando se trata de proveedores, clientes y reguladores. Completa documentación de independencia y requisitos de control de los conflictos de forma oportuna.	Cumple con todos los requisitos relacionados con la independencia y confidencialidad Completa documentación de independencia y requisitos de control de los conflictos en forma oportuna. Empieza a tomar conciencia de avances en la industria y a nivel profesional claves que puedan influir en su trabajo.	Asegura que los colegas cumplan con todos los requisitos relacionados con independencia y confidencialidad. Completa oportunamente la documentación de independencia y requisitos de control de conflictos. Revisa el cumplimiento de calidad y estándares de riesgo de los miembros de su equipo y proporciona	Asume la responsabilidad y muestra el valor en la toma de decisiones. Identifica y ofrece soluciones y asegura que el equipo se mantenga en la línea de trabajo Recomienda soluciones prácticas a los gerentes relacionados con la mitigación de riesgos y planes de gestión de riesgos	Toma en cuenta los riesgos actuales y futuros de BDO y presenta estrategias para reducir y mitigar la exposición de la empresa a pérdidas u otras consecuencias adversas. Fomenta una cultura que apoya la calidad y la gestión de riesgos Mantiene una documentación completa de independencia y	- Administración del Riesgo - Programa de Mentoring

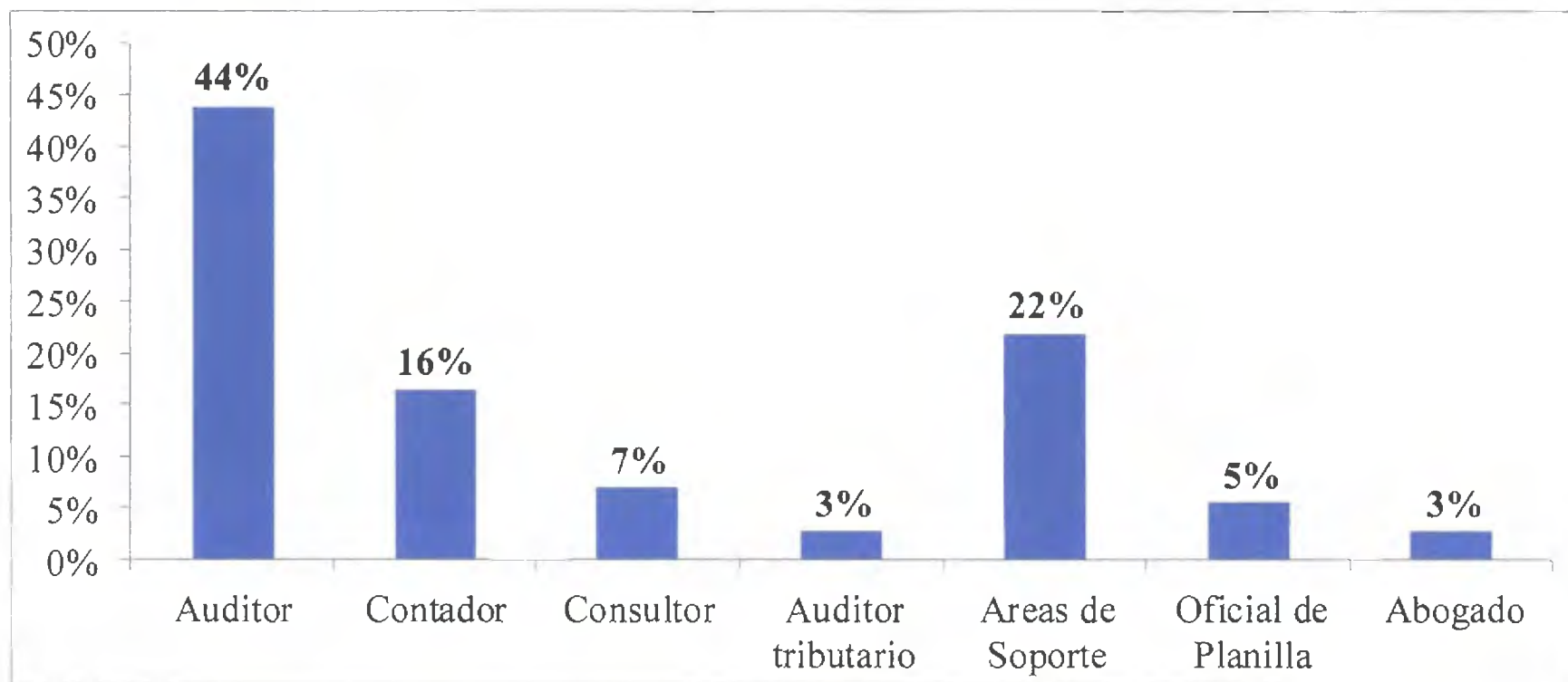
ANEXO 1

	<p>acuerdo a normas éticas y profesionales</p> <p>✓ Fuerza intelectual – capacidad para aplicar los conocimientos técnicos en la práctica y para asimilar nuevos conocimientos de forma rápida.</p> <p>✓ Cumplimiento – respetar el proceso para atender clientes, el cual se deber realizar de acuerdo a políticas y normas legales previamente establecidas</p>	<p>trabajos cuidadosamente para garantizar el orden y la calidad.</p>	<p>Es consciente y se adhiere a las normas legales y reglamentarias con respeto de las normas profesionales y métodos de BDO.</p>	<p>retroalimentación para la mejora de los procesos.</p> <p>Asume la responsabilidad y muestra el valor en la toma de decisiones.</p>	<p>Completa oportunamente la documentación de independencia y requisitos de control de conflictos.</p> <p>Demuestra credibilidad mediante el uso de conocimientos técnicos y profesionales</p> <p>Revisa el cumplimiento de calidad y estándares de riesgo de los miembros de su equipo y proporciona retroalimentación para la mejora de los procesos</p>	<p>los requisitos de control de conflictos.</p> <p>Respeto y defiende la competencia técnica y profesional y el desarrollo de otros dentro de BDO.</p>	
--	---	---	---	---	--	--	--

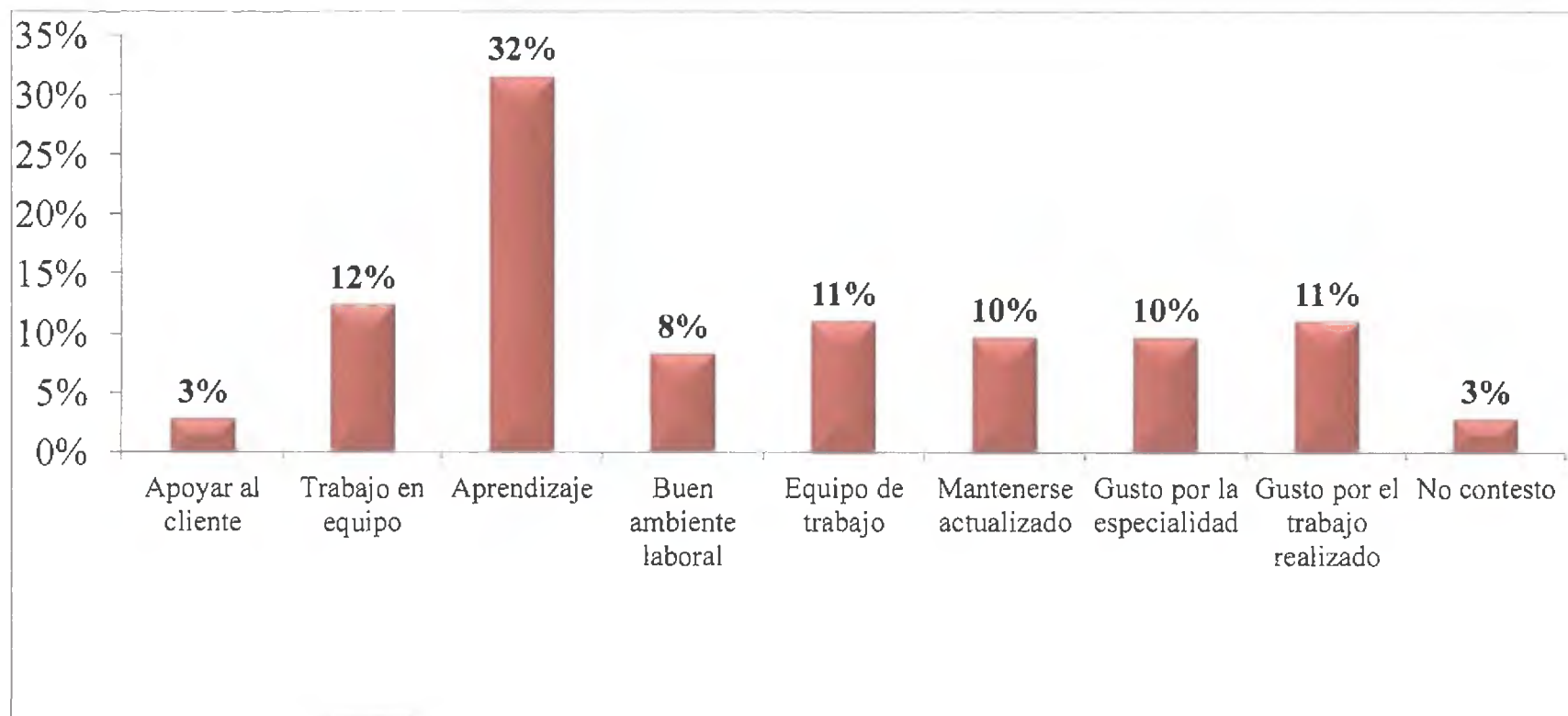
ANEXO NO 9

GRAFICAS

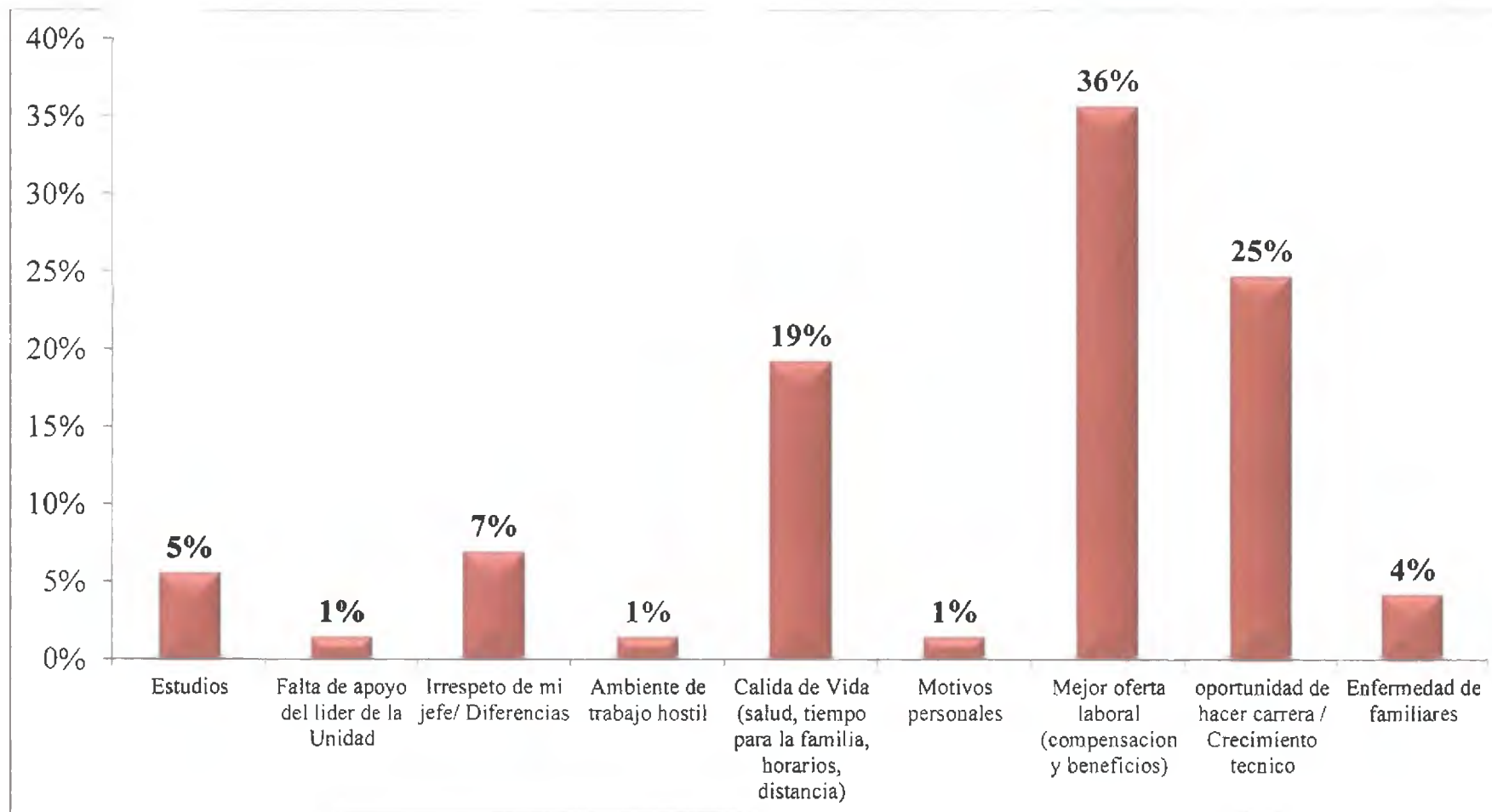
GRAFICA No. 1
DATOS DEMOGRAFICOS



GRAFICA No. 2
MÁS ME GUSTA DEL TRABAJO



GRAFICA No. 3
MOTIVO DE SALIDA

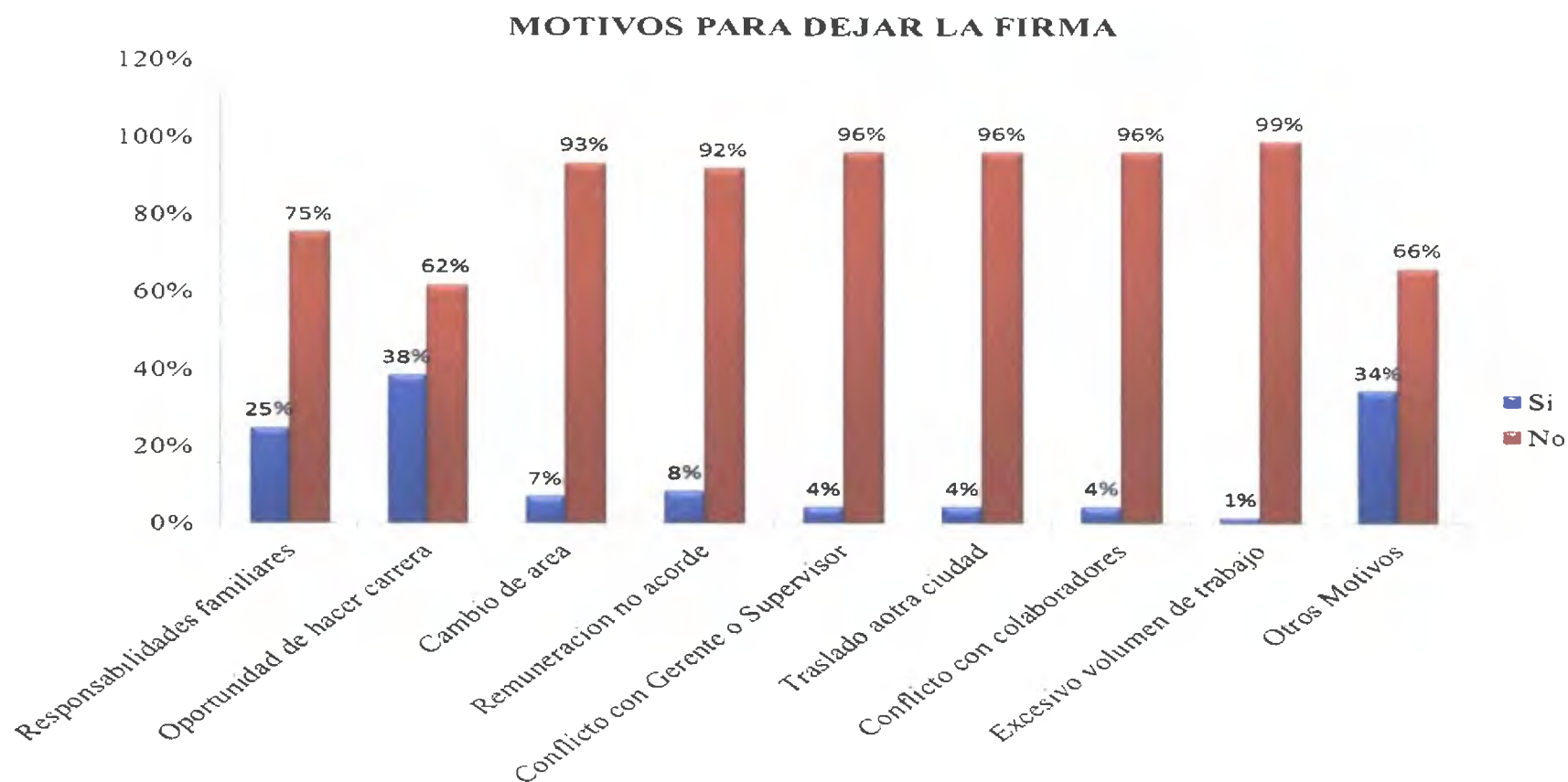


GRAFICA No. 4
RELACIÓN CON SUPERVISOR

1.

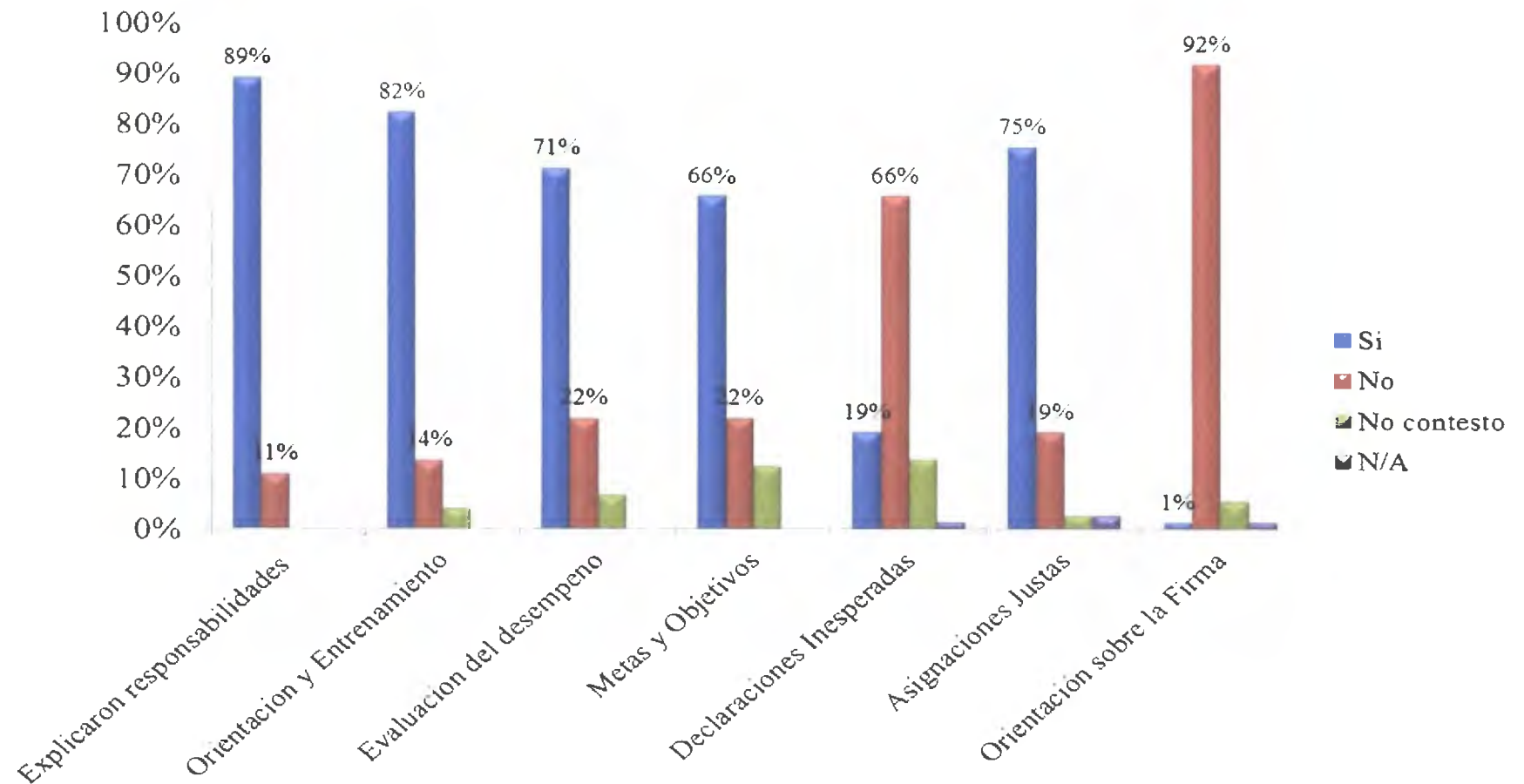


GRAFICA No. 5
MOTIVOS PARA DEJAR LA FIRMA

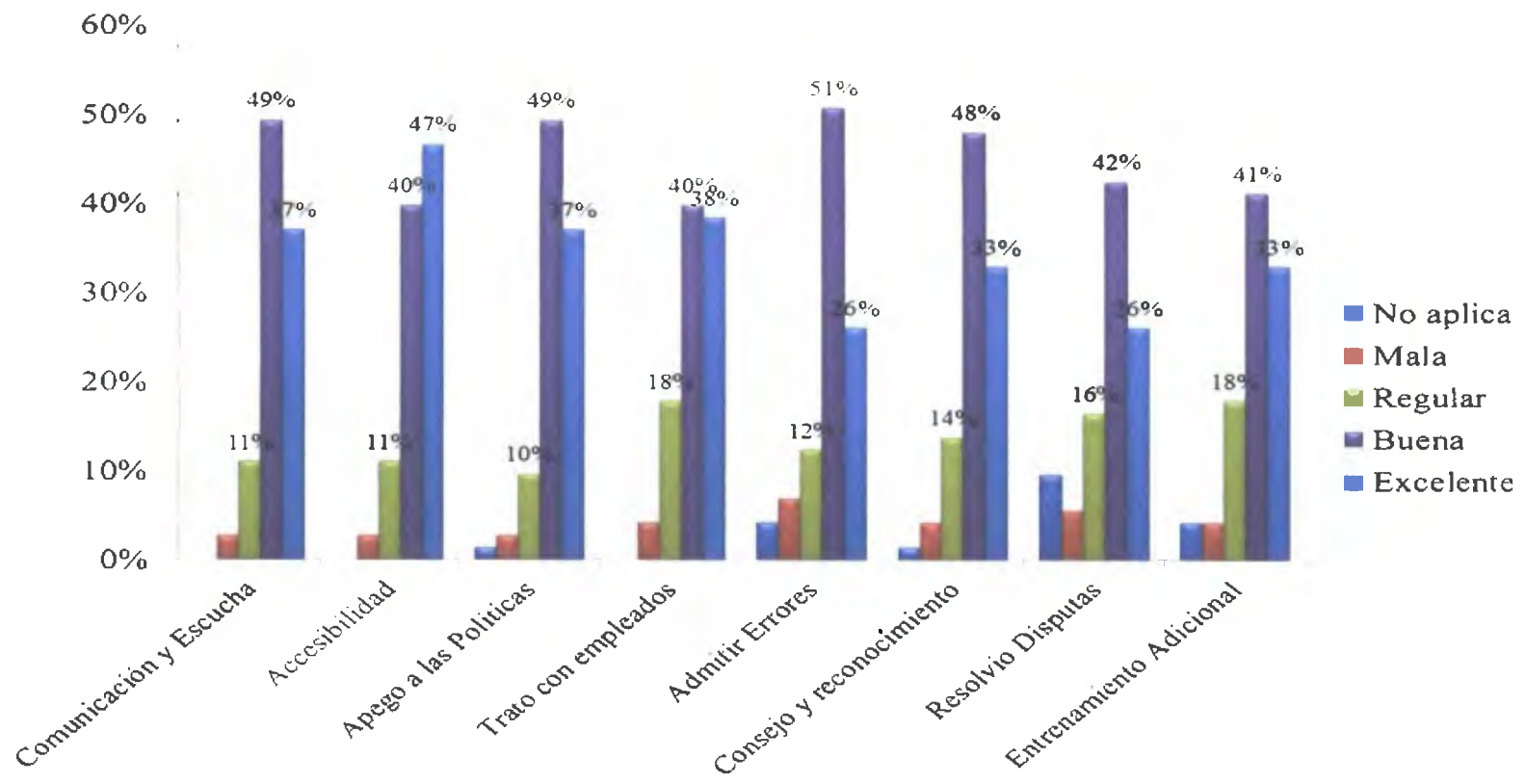


GRAFICA No. 6

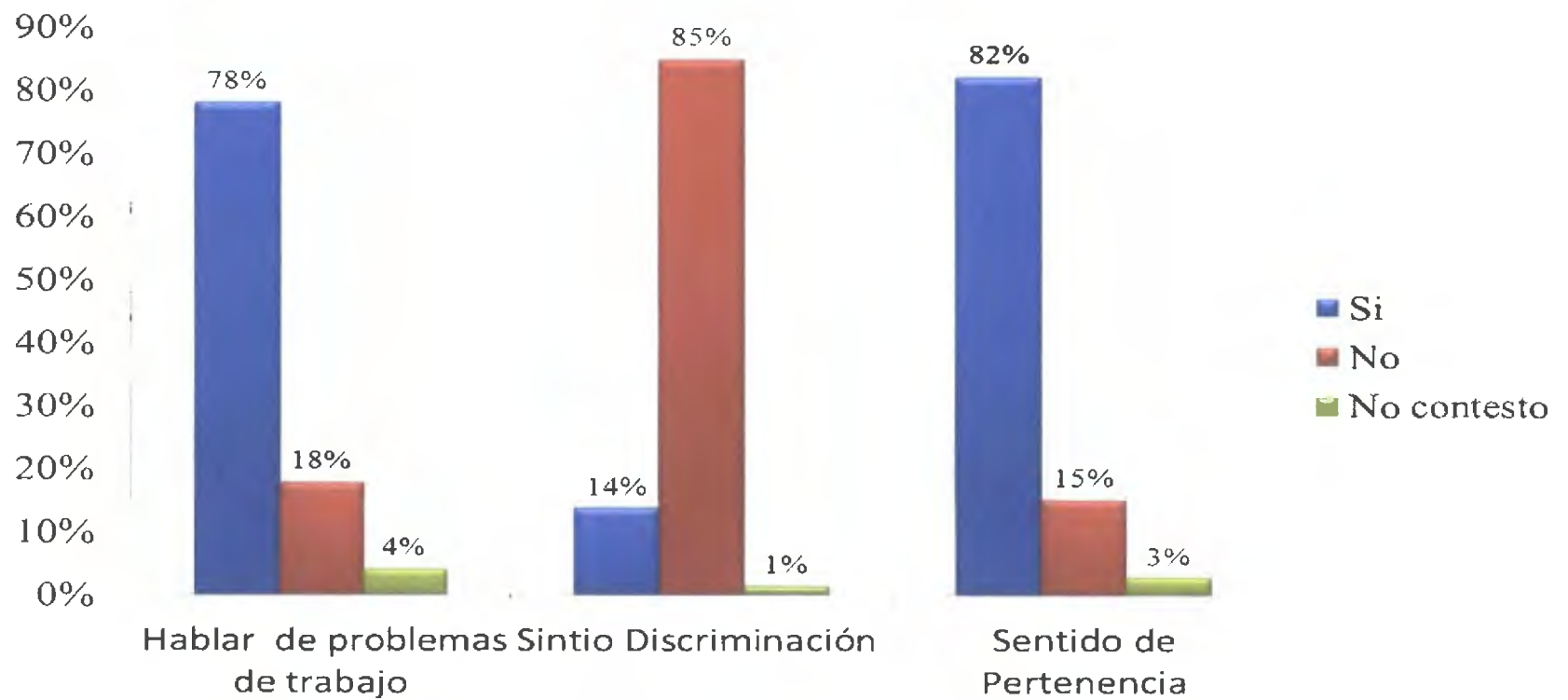
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO



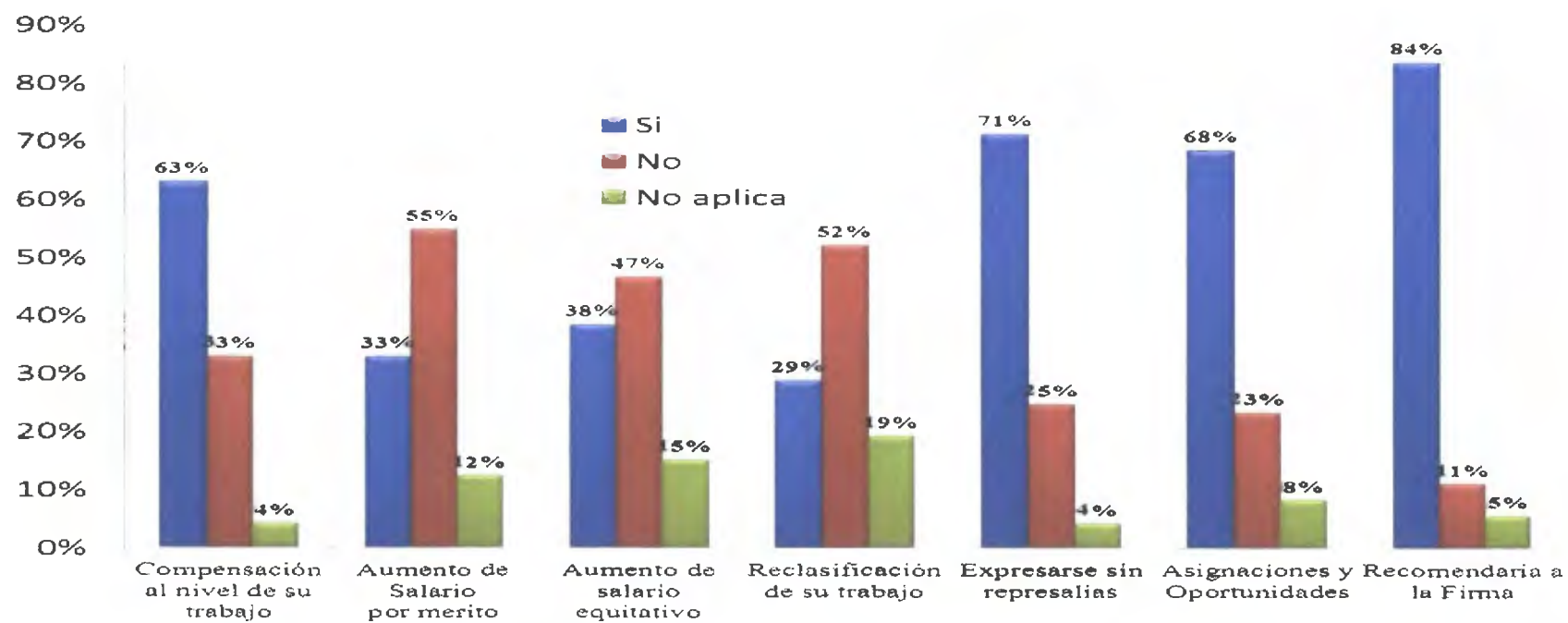
GRAFICA NO. 7
RELACIONES DE TRABAJO



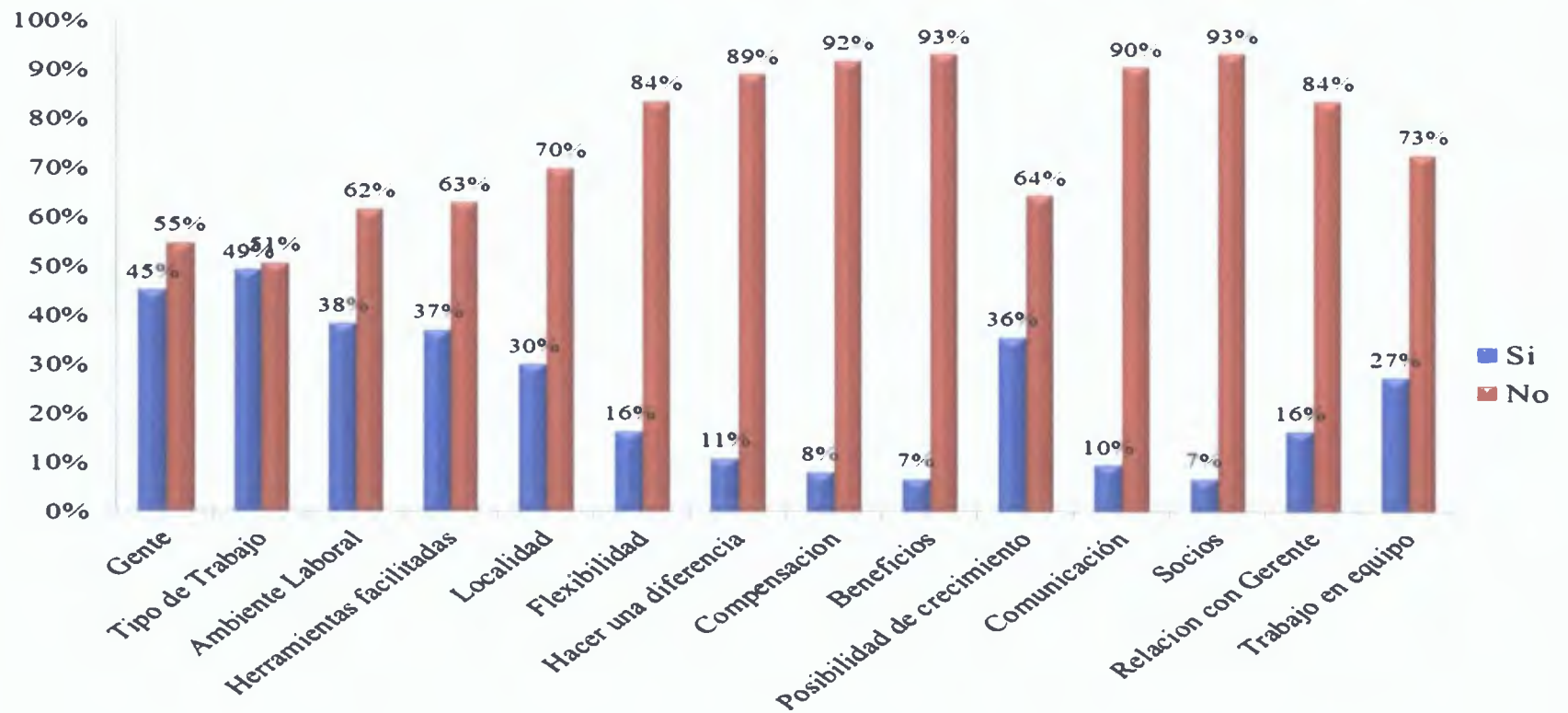
GRAFICA NO. 8
DIVERSIDAD Y AMBIENTE



GRAFICA NO. 9
COMPENSACIÓN

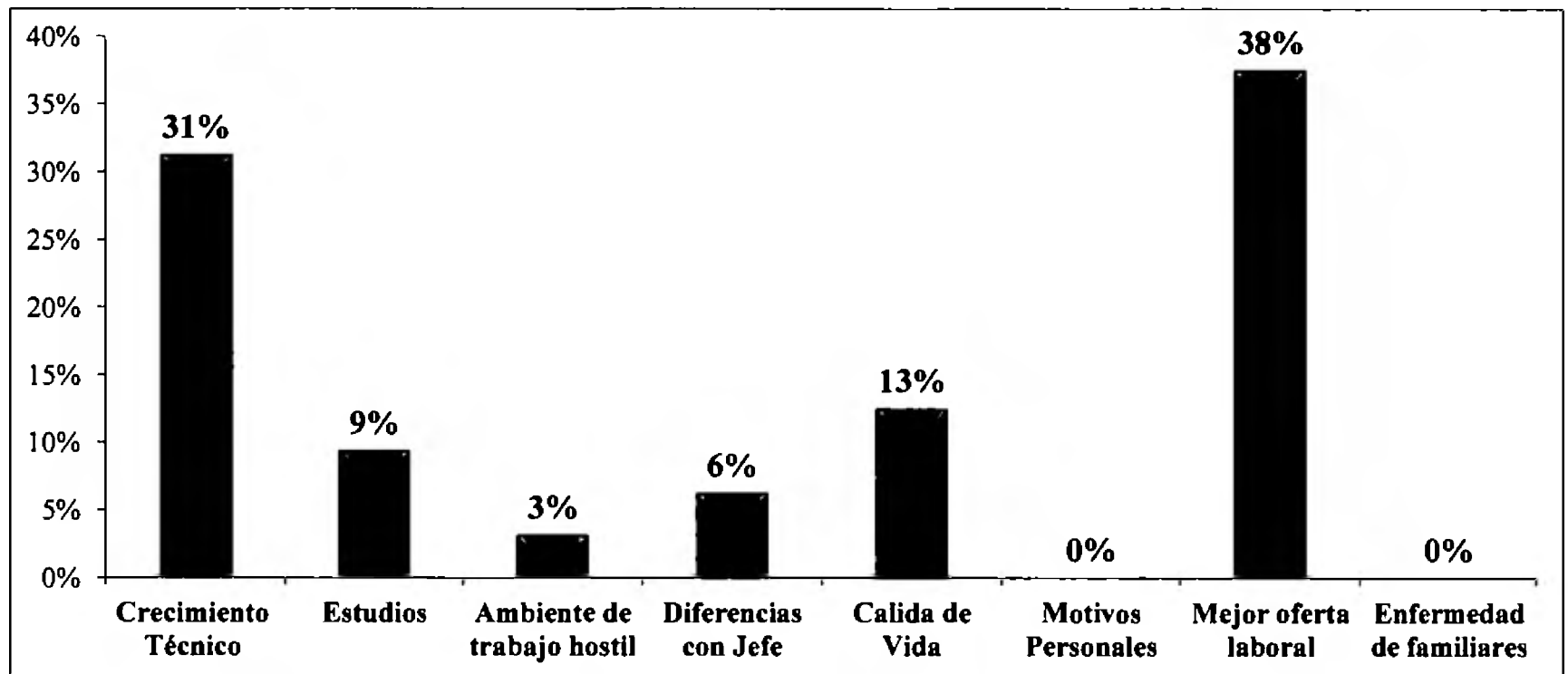


GRAFICA NO. 10
MAYORES SATISFACCIONES

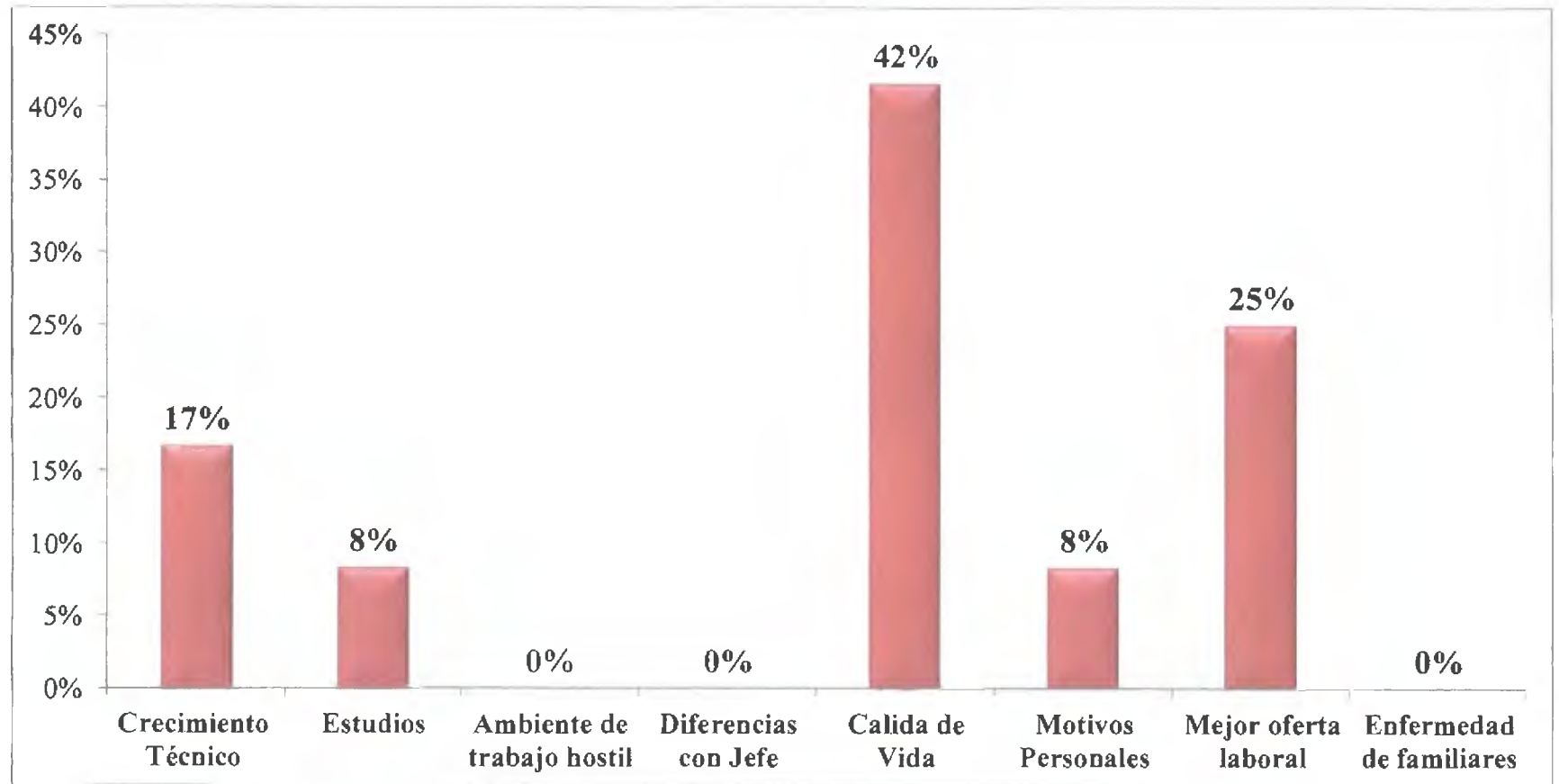


GRAFICA NO. 11
MOTIVOS DE SALIDA POR CARGO

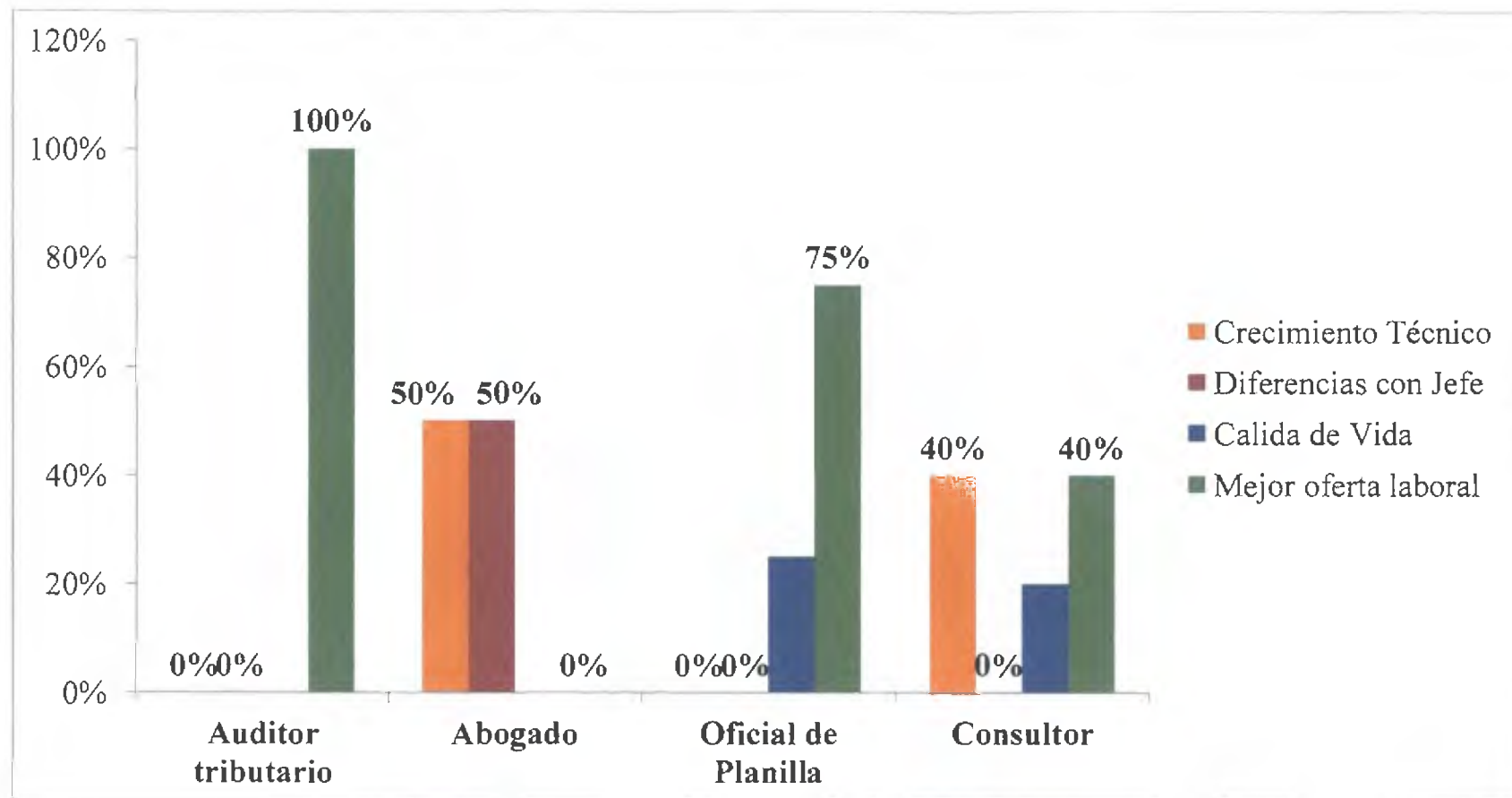
AUDITORES



CONTADORES



OTRAS AREAS



GRAFICA NO.12
MOTIVOS DE SALIDA POR GÉNERO

